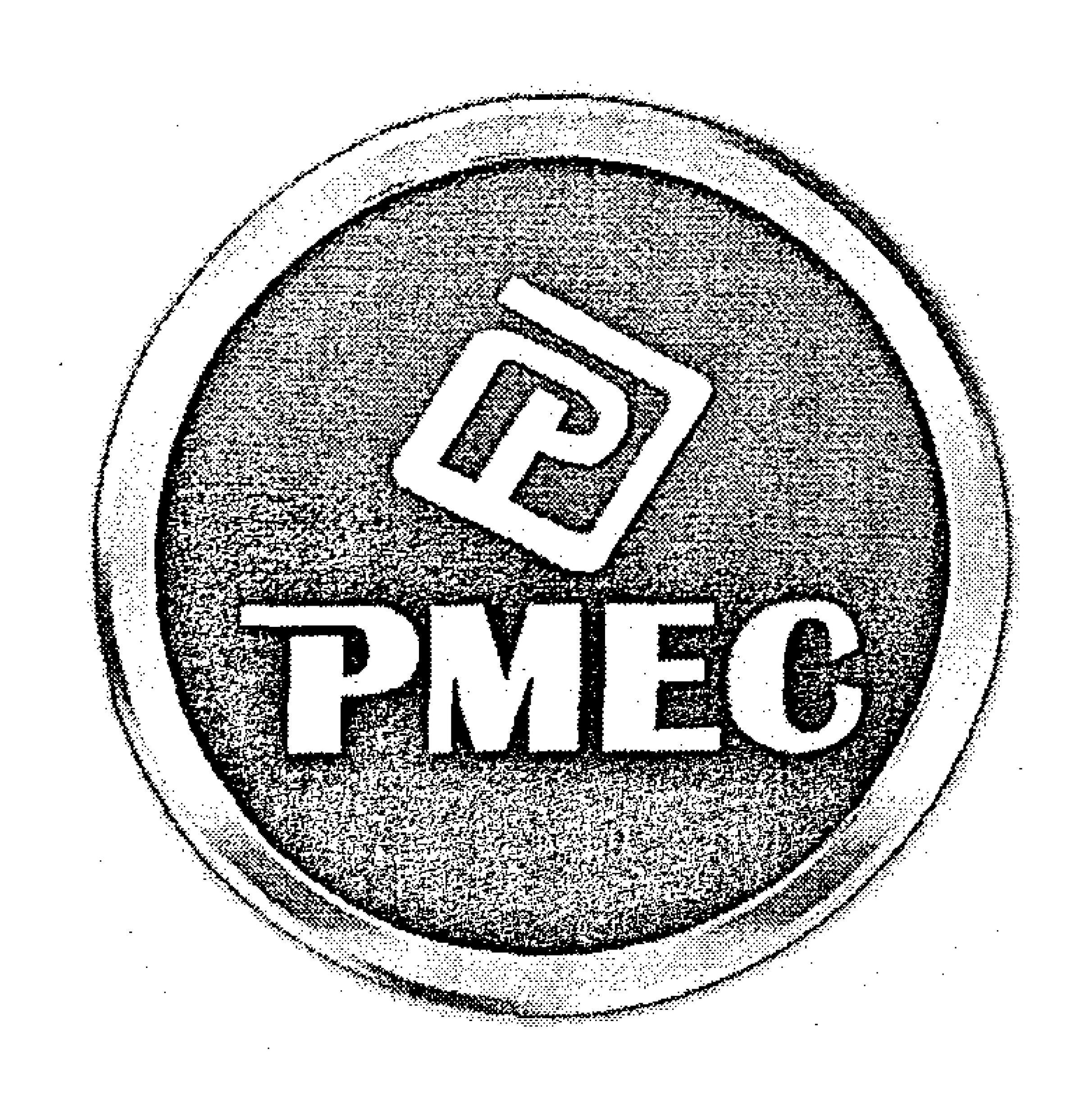

12
Guaranteed
KNOWLEDGE
Skills
Attitude
المناهج التدريبية
منهج أساليب الأرتقاء بالأداء البشرى
قياس التكلفة والعائد
على برامج التدريب



قياس التكلفة والعائد على برامج التدريب

٢٠١٠

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك

المستشار العلمي

أ. د. عبد الرحمن توفيق

الترقيم الدولي : 977-337-239-1

رقم الإيـــــداع: 2006/2127

المحتويات

قياس التكلفة والعائد علي برامج التدريب	١
استراتيجيات التكلفة	١
الفئات الرئيسية للتكلفة	٨
تجميع وتقدير التكلفة	١٣
حساب العائد الفعلي علي الاستثمار	٢١
بعض القضايا الأساسية	٢١
معدل التكلفة والفوائد	٢٣
معادلة العائد علي الاستثمار	٢٤
حالة عملية	٢٦
المقاييس الأخرى للعائد على الاستثمار	٣١
تحليل المنفعة	٣٣
نتائج عدم الأخذ بمبادرات الموارد البشرية	٣٤
قضايا العائد على الاستثمار	٣٥
تحديد المقاييس الوصفية	٤٠
بعض القضايا الأساسية	٤١
رضاء العاملين	٤٤
ترك العاملين لوظائفهم	٤٧
خدمة العملاء	٤٨
مقاييس فاعلية الفريق	٥٠

قياس التكلفة والعائد على برامج التدريب

تعتبر عملية جدولة تكلفة البرامج إحدى الخطوات الضرورية والهامة لحساب العائد على الاستثمار نظرا لأنها تؤدي إلى الوصول الي العوامل الحاكمة في معادلة العائد على الاستثمار التدريبي، كما أن الاهتمام بالتكلفة يمثل الأهمية نفسها التي يجب أن نوليها للفوائد، وعلى أية حال، في الواقع العملي غالبا ما يكون تحديد التكلفة أكثر سهولة من تحديد الفوائد.

يتناول هذا الملف خطوات تراكم التكلفة وجدولتها، وتحديد الإطار العام للتكلفة التي يجب تحديدها بالإضافة إلى بعض الطرق الاقتصادية التي يمكن استخدامها في هذه العملية.

أولا: استراتيجيات التكلفة

١/١ أهمية التكلفة

تمثل عملية تحديد التكلفة تحديا كبيرا حيث أن الأرقام يجب أن تكون دقيقة وصادقة وحقيقية، فعلى الرغم من أن معظم المنظمات تقوم بوضع التكاليف بسهولة أكثر من تحديدها للقيمة الاقتصادية للفوائد، إلا أن التكلفة الحقيقية لبرنامج الموارد البشرية غالبا ما تسبب الحيرة حتى بالنسبة للمنظمات الكبيرة.

على الرغم من أن الرقم المحدد للميزانية الإجمالية المباشرة للموارد البشرية عادة ما يمكن وضعها بسهولة، إلا أن الصعوبة تنتج عند محاولة تحديد التكاليف المعينة لبرنامج الموارد البشرية بما في ذلك التكاليف المباشرة المرتبطة به.

وحتى يمكن تحديد العائد الحقيقي على الاستثمار التدريبي، يجب أن تكون التكلفة دقيقة وحقيقية، وإلا ستكون هناك صعوبة في تحديد فوائد البرنامج بالدقة المطلوبة.

٢/١ أهمية الكشف عن كافة التكاليف

من الملاحظ، في وقتنا الحالي، تزايد الضغوط أكثر من أي وقت مضى، للكشف عن كافة تكاليف برنامج الموارد البشرية، أو ما يسمى بالتحميل الكامل للتكاليف، الأمر الذي ينقل المفهوم المتعارف عليه للتكاليف إلى جوانب أخرى، مثل الوقت الذي يقضيه المشاركون في مقابلات التطبيق والتدريب بما في ذلك الفوائد المحققة والنفقات الإدارية غير المباشرة الأخرى.

وفي الحكومة أيضاً

في إحدى الهيئات الحكومية الأمريكية قام أحد المراجعين بمراجعة الضوابط الإدارية واشتمل تقريره على جزء لا بأس به عن تكاليف برنامج الموارد البشرية يتلخص فيما يلي:

لقد ركزت التكاليف التي تمت مراجعتها على مستوى البرنامج على التكاليف المباشرة أو "الثابتة". ولم يكن هناك اهتمام بتكلفة الوقت المستهلك في المشاركة في برنامج الموارد البشرية. فتكاليف وقت المشارك في الإعداد والمشاركة في الجلسات اللازمة للبرنامج لم يتم تحديدها، وبالنسبة لتكاليف سلسلة متتالية من البرامج زادت التكلفة الإجمالية للبرنامج زيادة هائلة.

لقد أشارت الهيئة الحكومية في تقريرها إلى أن تكلفة عامين بالنسبة للبرنامج بلغت ٦٠٠ ألف دولار، حيث تضمن هذا الرقم التكاليف المباشرة فقط، وبالتالي كان أقل من التكلفة الحقيقية عند إضافة تكاليف الوقت المستهلك في الإعداد للبرنامج والمشاركة فيه. فبحساب الأعمال الورقية والحضور،

يصبح الرقم الإجمالي ١,٣٩ مليون. فإذا كان متوسط الفوائد العينية ٤٥,٥٪، تصبح التكلفة الإجمالية المباشرة لوقت العاملين في الإعداد والمشاركة في البرنامج ٢ مليون. وأخيرا، إذا تم إضافة التكاليف المباشرة للهيئة الحكومية و هي ٦٠٠ ألف دولار إلى مبلغ ٢ مليون، يصبح الرقم ٢,٦ مليون دولار.

و العوامل التالية تعتبر من بين العوامل الأخرى التي تتسبب في زيادة التكلفة الإجمالية الحقيقية:

- تكلفة السفر والوجبات والإقامة للمشاركين.
- الرواتب والمزايا التي يحصل عليها الأفراد القائمين بالأعمال الإدارية.
- تكلفة الفرص الضائعة بالنسبة لإنتاجية العاملين عند قيامهم بالأعمال المتعلقة بالإعداد والمشاركة في البرنامج.

هناك أيضا العديد من المعوقات التي واجهت الهيئة الحكومية عند محاولتها تكلفة البرنامج:

- الميل إلى استخدام نظم التكلفة التي لا تكشف عن التكاليف الإدارية والداخلية والتكاليف غير المباشرة الأخرى.
- تظهر التكاليف بوجه عام على مستوى القسم بدلا من ظهورها على مستوى البرامج أو الأنشطة الفردية.
- لم تتوافر معلومات التكاليف اللازمة عن طريق نظام التكاليف على أساس الأنشطة.

في هذه الحالة، اتضح أن تكلفة البرنامج أكثر بكثير من النفقات المباشرة، في إطار توقعات الإدارة من إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتسجيل التكاليف المحملة بالكامل في تقاريرها.

٣/١ التكاليف المحملة بالكامل

في إطار المدخل المتحفظ لحساب العائد على الاستثمار، من المقترح التحميل الكامل لتكلفة الموارد البشرية. ففي إطار هذا المدخل، يتم تحميل كافة التكاليف التي يمكن تحديدها وربطها ببرنامج معين. وفلسفة هذا المفهوم تقوم على أنه في حالة الشك في تحميل تكلفة ما، يفضل أن يتم تحميل هذه التكلفة، حتى وإن لم يكن ذلك الإجراء ضمن سياسات التكلفة المتبعة في المنظمة.

٤/١ خطورة وجود تكاليف بدون ذكر للفوائد

من الأمور التي تمثل خطورة كبيرة التركيز على إطلاع الإدارة بكافة تكاليف برامج الموارد البشرية وعدم الاهتمام بتحديد فوائد هذه البرامج. ولسوء الحظ، استمرت العديد من المنظمات في الوقوع في هذه المصيدة لسنوات عديدة، حيث كانت تلجأ على تحديد تكاليف برامجها لسهولتها، وإهمال تحديد الفوائد لصعوبتها.

عند مراجعة معظم المديرين لتكاليف الموارد البشرية، يتبادر إلى الذهن سؤال منطقي هو: ما الفائدة التي تحصل عليها المنظمة من البرنامج؟ وهو السؤال المنطقي الذي يمثل رد الفعل الطبيعي للإدارة عندما تكتشف ارتفاع التكاليف. فعلى سبيل المثال، قامت إحدى المنظمات بجدولة وعرض كافة التكاليف المتعلقة ببرامج القيادة الإدارية على الإدارة العليا لكي تتعرف على العائد الإجمالي على الاستثمار في هذه البرامج، إلا أن الرقم الإجمالي تجاوز القيمة المتوقعة فسارعت الإدارة بطلب تقرير عن الفوائد التي عادت عليها من هذه البرامج، فكانت النتيجة أن التطوير القيادي كان قليلا للغاية، وبالتالي قررت الإدارة ضغط هذه البرامج ومراجعة أية برامج جديدة بدقة شديدة.

على الرغم من المبالغة التي قد يتصف بها هذا المثال، إلا أنه يوضح مدى خطورة الاكتفاء بعرض نصف المعادلة فقط. فنتيجة لهذه الخطورة، قامت بعض المنظمات بحظر عرض بيانات تكاليف الموارد البشرية ما لم يتم معها عرض الفوائد، حتى وإن كانت تلك الفوائد وصفية أو غير ملموسة، الأمر الذي يساعد على المحافظة على إحداث التوازن بين طرفي المعادلة.

٥/١ السياسات والإرشادات

قد تجد بعض المنظمات أنه من المفيد التفصيل في فلسفتها وسياستها بالنسبة للتكلفة عن طريق إصدار مجموعة من الإرشادات لأعضاء الموارد البشرية والآخرين الذين يراقبون ويعرضون التكاليف في تقاريرهم، فهذه الإرشادات تعمل على التوضيح التفصيلي للتكاليف المصاحبة لبرامج الموارد البشرية، وشرح كيفية جمع وتحليل وعرض البيانات.

يتراوح عدد صفحات هذه الإرشادات من صفحة واحدة في المنظمات الصغيرة إلى مائة صفحة في المنظمات الكبيرة، وبطبيعة الحال من المفضل أن يكون المدخل بسيطا وغير معقد.

بعد الانتهاء من وضع الإرشادات لابد من قيام أفراد المالية والمحاسبة بمراجعتها، فالمستند النهائي يعمل كما لو كان قوة إرشادية هامة في تجميع ومراقبة وعرض التقارير، وبعد حساب وعرض العائد على الاستثمار، يتم وضع التكاليف في نموذج ملخص ووضع إرشادات التكلفة في خانة الملاحظات أو إرفاقها كملحق مع التقرير.

٦/١ الفئات النمطية للتكلفة

من أكثر المهام أهمية في عملية تحديد المهام هي عملية تحديد أي التكاليف يجب وضعها في جدول تكاليف البرنامج، فهذه المهمة تتضمن القرارات التي سيقوم أفراد الموارد البشرية باتخاذها والتي عادة ما توافق عليها الإدارة.

يوضح الجدول رقم (٦/١) الفئات المقترحة للتكلفة بالنسبة للمدخل المتحفظ في التقدير.

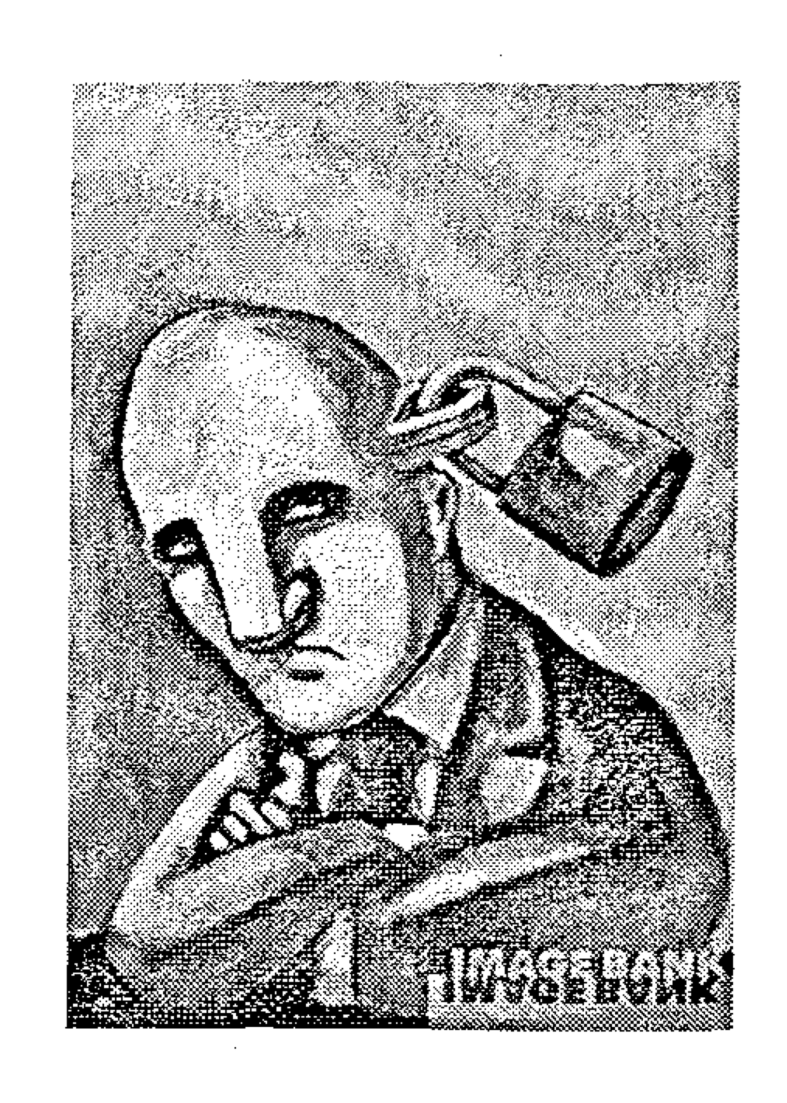
جدول (٦/١): فئات تكاليف البرنامج

بنود التكاليف	موزعة	محملة بالكامل
تكاليف التحليل	√	-
تكاليف التطوير/التحصيل	√	-
تكاليف التطبيق	-	√
• الرواتب/المزايا ـ للمدربين	-	√
• الرواتب/المزايا ـ للمنسقين	-	√
• مواد ورسوم البرنامج	-	√
• السفر/الإقامة/الوجبات	-	√
• مكان الاجتماع/التدريب	-	√
• رواتب/مزايا المشاركين	-	√
• تكاليف الاستعانة ببديل للمشارك (إن وجد)	-	√
• الفاقد في الإنتاج	-	√
التكاليف التشغيلية	-	-
• الرواتب/المزايا ـ المشاركون والمدربون	-	-
• الرواتب/المزايا ـ منسقو البرنامج	√	√
• الرواتب/المزايا ـ مدير البرنامج	√	√
• المواد، الأجهزة، القاعات	-	-
• السفر، الإقامة، الوجبات	-	-
• الخدمات الخارجية	√	-
التقييم المخصص العام للتكاليف الإضافية	√	

و فيما يلي وصف لكل فئة:

١/٦/١ التكاليف المباشرة Direct والتكاليف الموزعة Prorated:

عادة ما يتم حصر وحساب كافة التكاليف المرتبطة بالبرنامج، وبالتالي فتكاليف تحليل الاحتياجات والتصميم والتطوير والتحصيل، لابد من توزيعها بأكملها على فترة البرنامج التي يجب أن تكون قصيرة عند استخدام المدخل المتحفظ، حيث أن بعض المنظمات قد تعتبر هذه الفترة عاما واحدا، والبعض الآخر قد يعتبرها عامين أو ثلاثة أعوام.



في حالة وجود بعض الاستفسارات بشأن فترة الوقت المحددة لاستخدامها في معادلة التوزيع، يجب استشارة أفراد المالية والمحاسبة.

دعنا نستعرض المثال التالي لتوضيح توزيع تكاليف التطوير في إحدى الشركات الكبرى، تم تطوير وتطبيق أحد برامج السلامة الصناعية نتيجة لوقوع سلسلة من الحوادث خلال الشهور القليلة الماضية، و تضمن البرنامج تغييرات في الإجراءات بحيث يتم وضع علامات تحذيرية على المعدات الخطرة أثناء توقفها عن العمل.

تم تطوير البرنامج بتكلفة قدرها ١٩٥،٠٠٠ دولار وكان من المتوقع استمرار عمله لمدة ثلاثة أعوام قبل الحاجة إلى تحديثه، وتم تقدير تكلفة المراجعة في نهاية الأعوام الثلاثة بما يعادل نصف تكلفة البرنامج الأساسي، أي ما يعادل ٩٧،٥٠٠ دولار، على أن يتم عقده لعدد ٤٢ مجموعة خلال فترة الأعوام الثلاثة، مع حساب عائد مخطط على الاستثمار بالنسبة لمجموعة واحدة محددة.

ونظرا لأن البرنامج سوف يتبقى له نصف القيمة في نهاية الأعوام الثلاثة، يجب توزيع هذا المبلغ البالغ قيمته ٩٧٥٠٠ دولار، الممثلة لنصف

تكاليف التطوير، على عدد ٤٢ مجموعة كتكاليف تطوير موزعة. وبالتالي يتم تحميل العائد على الاستثمار بالنسبة لمجموعة واحدة بتكلفة تطوير مقدارها ٢٣٢١ دولارا تسجل في جزئية التكلفة.

٢/٦/١ عامل الفوائد Benefits Factor:

عند عرض رواتب المشاركين والأفراد المصاحبين للبرامج، يجب الأخذ في الاعتبار عامل الفوائد، فهذا الرقم عادة ما يكون معروفا في المنظمة ويستخدم في معادلات التكاليف الأخرى، حيث يمثل تكلفة جميع فوائد العاملين معبرا عنه بنسبة مئوية من الرواتب الأساسية.

في بعض المنظمات، تكون هذه القيمة مرتفعة بحيث تتراوح ما بين ٥٠٪ و ٦٠٪، وفي منظمات أخرى، قد يكون منخفضا بحيث يتراوح ما بين ٢٥٪ و (٣٠٪).

ثانيا: الفئات الرئيسية للتكلفة

١/٢ تكاليف التحليل

تعتبر هذه الفئة من التكاليف واحدة من أكثر الفئات التي يتم إغفالها، ففي بعض البرامج تكون هذه التكلفة صفر، نتيجة لتنفيذ البرنامج بدون تحليل، وعلى أية حال، مع تزايد تركيز المنظمات على تحليل الاحتياجات، سوف تتزايد هذه التكلفة في المستقبل، حيث يجب حصرها وتحديدها بالكامل. و تتضمن هذه التكاليف الوقت الذي يقضيه الأفراد في التحليل والرسوم والنفقات المباشرة للمستشارين الخارجيين المنفذين للتحليل، والخدمات الداخلية المستخدمة في التحليل.

عادة ما يتم توزيع التكلفة الإجمالية على الفترة المخصصة للبرنامج وهي الفترة التي يتم تحديدها اعتمادا على نوع وطبيعة البرنامج، وعادة ما تتراوح من

عام إلى ثلاثة أعوام. وبطبيعة الحال، يستثنى من ذلك تلك البرامج التي لا نتوقع لها التغيير لسنوات عديدة.

٢/٢ تكاليف التطوير والتحصيل

تتضمن هذه التكلفة الوقت الذي يقضيه أفراد الموارد البشرية الداخليين في التصميم والتطوير بالإضافة إلى شراء التجهيزات وأجهزة عرض الصوت والصورة "الفيديو" وأجهزة تشغيل الأسطوانات المضغوطة والمواد الأخرى المتعلقة مباشرة بالبرنامج، هذا بالإضافة إلى استخدام الموردين الخارجيين.

وكما هو الحال مع تكلفة التحليل، عادة ما يتم توزيع تكلفة التصميم والتطوير باستخدام فترة الوقت نفسها وهي من عام إلى ثلاثة أعوام باستثناء البرامج التي لن تتغير إلا بعد سنوات عديدة.

بدلا من تحمل تكلفة التصميم والتطوير، تقوم العديد من المنظمات بشراء البرامج الجاهزة لاستخدامها مباشرة أو بعد إجراء تعديلات طفيفة عليها، حيث تتضمن تكلفة التحصيل لهذه البرامج ثمن شراء المواد والرسوم المدفوعة للموردين وللحصول على حق استخدام هذه المواد بالإضافة إلى التكاليف الأخرى المرتبطة بحق تطبيق البرنامج.

يجب توزيع هذه التكاليف بالطريقة نفسها المتبعة من قبل، من عام إلى ثلاثة أعوام، وإذا تطلب البرنامج إجراء بعض التعديلات يجب إضافة القيمة إلى تكاليف التطوير.

٣/٢ تكاليف التطبيق

غالبا ما يكون الجزء الأكبر من التكلفة هو ذلك الجزء المصاحب للتقديم أو التطبيق، وعادة ما يتضمن خمس فئات رئيسية:

١/٣/٢ مرتبات المدربين والمنسقين:

يجب أن تتضمن تكاليف التطبيق كافة مرتبات المدربين والمنسقين للبرنامج، وفي حالة مشاركة المنسق في أكثر من برنامج يتم تحميل البرنامج بالتكلفة المتعلقة به، وإذا كان هناك مدربين خارجيين يجب أيضا تحميل كافة أتعابهم وفقا للجزء الذي شاركوا فيه في البرنامج، لذلك، لابد من التركيز على التحديد الدقيق للوقت الذي يقضيه العاملون الداخليين أو المستشارون الخارجيين في العمل مباشرة في البرنامج، مع مراعاة أن يتم تحميل عامل الفوائد في كل مرة يتم فيها تحميل التكلفة المباشرة للعمالة. فهذا العامل يمثل قيمة متفق عليها وعادة ما يقوم بتحديدها الماليون والمحاسبون بنسبة تتراوح من ٣٠٪ إلى ٤٠٪.

٢/٣/٢ الرسوم ومواد البرنامج:

مثل الإرشادات والمعينات الوظيفية والبرمجيات والأدوات المكتبية والكتب والحالات الدراسية والتمارين وكتيبات العمل الخاصة بالمشاركين ورسوم استخدام البرمجيات.

٣/٣/٢ السفر والإقامة والوجبات:

مثل تكاليف السفر للمشاركين أو المدربين أو المنسقين، وتكاليف الإقامة والوجبات أثناء السفر وأيضا تكاليف الوجبات أثناء البرنامج بالإضافة إلى تكاليف فترات الراحة.

٤/٣/٢ مكان التنفيذ:

وهي تكاليف مكان انعقاد البرنامج أو الجلسات التدريبية فبالنسبة للبرامج الخارجية تتمثل هذه التكلفة في تكلفة الفندق أو قاعة

الاجتماعات، وبالنسبة للبرامج المنفذة داخليا، فتتمثل هذه التكلفة في تكلفة التنظيم والإعداد. وهنا يجب التأكيد على تقدير هذه التكلفة وعرضها حتى وإن لم يتم الإشارة إليها في تقارير أخرى.

٥/٣/٢ مرتبات ومزايا المشاركين:

وهي النفقات التي يجب إضافتها، وبالنسبة للبرامج التي تم تطبيقها بالفعل يمكن تقدير هذه التكاليف باستخدام المتوسط أو متوسط قيم المرتبات في التصنيف الوظيفي النمطي. وفي حالة استخدام البرنامج في حساب العائد على الاستثمار، يمكن للمشاركين تسجيل مرتباتهم مباشرة بطريقة سرية.

في حالة استبدال أحد المشاركين بأحد الأفراد الذين تزيد تكلفتهم عن التكلفة التي تم حسابها من قبل، لابد من حساب هذه الزيادة وإضافتها إلى التكاليف. دعنا نستعرض المثال التالي لمعرفة كيفية حساب الزيادة في التكلفة بافتراض وجود أربعة أفراد يعملون في أحد مصانع الأنابيب، ثم اضطر واحد منهم إلى ترك المصنع للمشاركة في اجتماع متعلق بأحد برامج الموارد البشرية أو للعمل في أحد مهام الموارد البشرية.

في هذا المثال، قررت إدارة المصنع أن العمل يمكن أن يستمر بالأفراد الثلاثة لمدة يوم واحد فقط، وبالتالي إذا التحق العامل الرابع، الذي يتقاضى ٤٠ دولارا في الساعة الواحدة، بمهمة مدتها يومان، سوف يتطلب الأمر، في اليوم الثاني للمهمة، الاستعانة بأحد العاملين من الورديات الأخرى. فإذا كان هذا العامل يتقاضى أجرا إضافيا مقداره ٦٠ دولارا في الساعة الواحدة، يصبح من الضروري حساب الفرق في تكلفة الإحلال و هي ٢٠ دولارا في الساعة الواحدة وضربها في عدد ساعات العمل اليومية، ليصبح الناتج ١٦٠ دولارا.

ونظرا لأن الراتب والمزايا الخاصة بالفرد المشارك في البرنامج قد تم حسابها بالفعل، فمن الضروري حساب التكلفة الإضافية للإحلال، طالما تم العمل بدون أي تغير في مستوى الإنتاجية.

٦/٣/٢ تكاليف التشغيل:

من الضروري حساب تكاليف تشغيل وصيانة برنامج الموارد البشرية بصورة مستمرة، وتتضمن هذه التكلفة المرتبات والمزايا الخاصة بمدير أو منسق البرنامج، بالإضافة إلى المواد والأدوات الكتابية ونفقات البرنامج والتكنولوجيا المستخدمة.

في حالة وجود تكاليف تشغيل لأحد البرامج لفترة طويلة، لا بد من تسجيلها على أساس سنوي، وتوزيعها أيضا على أساس سنوي حتى يمكن استخدامها في حساب العائد على الاستثمار. فعلي سبيل المثال، إذا تم تقييم أحد البرامج لمعرفة العائد منه خلال الفترة من الأول من أول مارس إلى آخر أغسطس، يجب توزيع تكلفة التشغيل السنوية لتغطي ستة شهور.

٧/٣/٢ تكاليف التقييم:

عادة ما يتم تحميل تكلفة التقييم ضمن تكاليف البرنامج لحساب إجمالي التكاليف المحملة، فتكاليف العائد على الاستثمار تتضمن تكلفة وضع إستراتيجية التقييم، وأدوات التصميم، وتجميع البيانات، وتحليل البيانات، وإعداد وتوزيع التقارير، حيث تتضمن فئات التكلفة الوقت والمواد والأدوات المشتراة والمسوح. وهنا يجب الإشارة إلى إمكانية توزيع تكاليف التقييم على العديد من البرامج بدلا من تسجيل القيمة الإجمالية كنفقة.

فعلى سبيل المثال، إذا تم عقد ٢٣ جلسة تدريبية لأحد برامج الموارد البشرية خلال ثلاث سنوات، وتم اختيار مجموعة واحدة لحساب العائد على الاستثمار، يمكن منطقيا توزيع تكلفة العائد على الاستثمار على الجلسات التدريبية الثلاثة والعشرين، والسبب في ذلك هو أن نتائج تحليل العائد على الاستثمار يجب أن تعكس نجاح البرامج الأخرى والتي قد تنتج في صورة التغييرات التي ستؤثر على البرامج الأخرى أيضا.

٨/٣/٢ التكاليف الإضافية غير المباشرة:

وهي التكاليف الإضافية في وظيفة الموارد البشرية التي لا ترتبط مباشرة ببرنامج بعينه. وتمثل هذه الفئة أية تكاليف لإدارة الموارد البشرية لا تدخل ضمن الحسابات المذكورة أعلاه، حيث تتضمن تكلفة الدعم الإداري، والمصروفات المكتبية مثل التجهيزات والمكاتب والهاتف وأجهزة الحاسب الآلي وآلات تصوير المستندات ومرتبات مديري الموارد البشرية، والتكاليف الثابتة الأخرى.

تلجأ بعض المنظمات إلى تقدير هذه التكلفة بقسمة إجمالي التكاليف الإضافية على عدد أيام تطبيق البرنامج بالنسبة للعام، الأمر الذي أصبح قيمة قياسية يتم استخدامها في الحسابات.

ثالثا: تجميع وتقدير التكلفة

هناك طريقتان أساسيتان لتصنيف تكلفة الموارد البشرية، تتم الأولى بتحديد وصف للنفقة مثل العمالة والمواد والإمدادات والسفر .....إلخ، وتسمى هذه الطريقة "تصنيفات حساب النفقة Expense Account Classification والطريقة الثانية تتم بتحديد فئات في عملية أو وظيفة الموارد البشرية مثل تطوير وتطبيق وتقييم برنامج.

إن النظام الفعال هو الذي يتمكن من مراقبة التكاليف عن طريق فئات الحساب (الموضحة في الجدول رقم (٣) طبقا لوصف هذه الحسابات. إلا أنه يتضمن أيضا طريقة لتراكم التكلفة بالنسبة للفئة الوظيفية/ عملية الموارد البشرية. وعلى الرغم من أن التجميع الأول يحدد بكفاءة التكلفة الإجمالية للبرنامج. إلا أنه لا يفيد في إجراء المقارنة مع البرامج الأخرى ولا يوضح المجالات التي قد تكون فيها التكلفة زائدة.

١/٣ مصفوفة تصنيف التكاليف

تتجمع التكاليف وفقا لطريقتي التصنيف المشار إليها أعلاه. فهاتين الطريقتين مرتبطتان فيما بينهما وتعتمد العلاقة على طريقة التنظيم. فمثلا. قد تتنوع التكاليف المحددة التي تشكل الجزء الخاص بالتحليل مع طريقة تنظيمها.

تتمثل أحد الأجزاء الهامة في عملية التصنيف في تحديد أنواع التكاليف. في نظام التصنيف المحاسبي. وهي الأنواع التي تنطبق على الفئات الوظيفية/العملية.

تمثل المصفوفة الموضحة في الجدول رقم (١/٣) الفئات التي تعمل على تجميع كافة التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة. فالتكاليف التي تعتبر جزءا من فئة وظيفية/عملية موضح أمامها علامة (×) في المصفوفة. للإشارة إلى تلك الفئة. وكل عضو من أفراد الموارد البشرية يجب أن يعرف كيفية حساب وتحميل النفقة بدقة. ومثال ذلك. نفقات الأجهزة التي تم تأجيرها لاستخدامها في تطوير وتطبيق برنامج معين.

الجدول رقم (٣/١): مصفوفة تصنيف التكاليف

	تصنيف حساب النفقة	الفئات الوظيفية/العملية				
		التحليل	التطوير والتحصيل	التطبيق	التشغيل	التقييم
٠٠	المرتبات والمزايا ـ أفراد الموارد البشرية	×	×	×	×	×
٠١	المرتبات والمزايا ـ الموظفون الآخرون	×	×	.	.	.
٠٢	المرتبات والمزايا ـ المشاركون	.	.	×	×	×
٠٣	الوجبات والسفر والمصروفات النثرية ـ أفراد الموارد البشرية	×	×	×	×	×
٠٤	الوجبات والسفر والإقامة ـ المشاركون	.	.	×	×	.
٠٥	التسهيلات المكتبية	×	×	.	×	×
٠٦	مواد ومستلزمات البرنامج	.	×	×	×	.
٠٧	الطباعة	×	×	×	×	×
٠٨	الخدمات الخارجية	×	×	×	×	×
٠٩	مخصص مصروفات المعدات	×	×	×	×	×
١٠	المعدات ـ إيجار	.	×	×	×	.
١١	المعدات ـ صيانة	.	.	×	×	.
١٢	رسوم التسجيل	×	.	.	×	.
١٣	مخصص مصروفات التسهيلات المكانية	.	.	×	×	.
١٤	التسهيلات المكانية ـ إيجار	.	×	×	.	.
١٥	مخصص التكاليف الإضافية	×	×	×	×	×
١٦	النفقات المتنوعة الأخرى	×	×	×	×	×

في هذا المثال ، هل يجب تحميل كل أو جزء من التكلفة على التطوير؟. أم الأكثر ملائمة هو تقسيم التكاليف إلى أجزاء يتم تحميلها وفقا لمدى استخدام هذا البند في كل فئة؟.

٢/٣ تجميع التكاليف

بالتحديد الواضح لتصنيف حساب التكلفة والفئات الوظيفية/العملية، يصبح من السهل تتبع التكاليف بالنسبة للبرامج الفردية، حيث يمكن تحقيق ذلك باستخدام أرقام معينة للحسابات والمشروعات، والمثال التالي يوضح كيفية استخدام هذه الأرقام:

يتكون رقم المشروع من ثلاثة ارقام تمثل برنامج محدد للموارد البشرية مثل:

برنامج تحفيز العاملين	١١٢
برنامج المشاركة في العائد	٢١٥
الرقابة الإحصائية على الجودة	٤١٨
تقييم التنوع	٧٩١

يتم أيضا تخصيص الأعداد للفئات الوظيفية/العملية المشار إليها في الجدول رقم (١/٣). فباستخدام المثال السابق، يتم تخصيص الأرقام التالية:

التحليل	١
التطوير/التحصيل	٢
التطبيق	٣
التشغيل	٤
التقييم	٥

باستخدام الأرقام المكونة من رقمين والمخصصة لتصنيفات الحسابات في الجدول رقم (١/٣) يصبح النظام المحاسبي مكتملا. فعلى سبيل المثال، تم إعادة طباعة كتيبات لإعطائها للمشاركين في مختبر تقييم التنوع، وبالتالي يكون الرقم المناسب لذلك هو ٧ – ٣ – ٧٩١ ، حيث يرمز الرقمين الأول والثاني من اليسار إلى تصنيف الحساب، يليه الفئة الوظيفية أو فئة العملية، يليه ثلاثة أرقام ترمز إلى رقم المشروع.

و يساعد هذا النظام على سرعة تجميع ومراقبة تكاليف الموارد البشرية، وبالتالي يمكن عرض التكلفة الإجمالية عن طريق:

- برنامج الموارد البشرية (تقييم التنوع).
- الفئات الوظيفية/العملية (التطبيق).
- تصنيف حساب النفقة (الطباعة).

٣/٣ تقدير التكلفة

أحد الأسباب المنطقية لتتبع التكاليف هو التنبؤ بتكاليف البرامج المستقبلية، وعادة ما يتم تحقيق هذا الهدف عن طريق طرق تقدير التكاليف المتعارف على استخدامها في المنظمة.

تستخدم بعض المنظمات أوراق العمل الخاصة بتقدير التكاليف للوصول إلى التكلفة الإجمالية لأحد البرامج المقترحة، ويوضح الشكل رقم (٣/٣) مثالا لتلك الصفحات والمستخدمة لحساب تكاليف التحليل والتطوير والتطبيق والتشغيل والتقييم.

تتضمن الصفحات بعض المعادلات التي تيسر تقدير التكلفة، وبالإضافة إلى هذه الصفحات، لا بد من توفير معدلات التحميل الحالية للخدمات والتوريدات والمرتبات للاستعانة بها في الحسابات، مع مراعاة أن هذه البيانات تتقادم بسرعة، وعادة ما يتم إعدادها بصورة دورية.

إن الأساس الأكثر ملائمة لتقدير التكلفة هو تحليل التكاليف السابقة عن طريق تتبع التكاليف الفعلية التي حدثت في جميع مراحل البرنامج، بداية من التحليل إلى التقييم، فبهذه الطريقة يمكن معرفة ما تم إنفاقه على البرامج وما تم إنفاقه في الفئات المختلفة. وإلى أن تتوافر بيانات التكاليف الكافية من الضروري استخدام التحليل التفصيلي في أوراق العمل لتقدير التكلفة.

الشكل رقم (٣/٣): نموذج عمل تقدير التكلفة

		الإجمالي
تكاليف التحليل		
• مرتبات ومزايا العاملين ـ أفراد الموارد البشرية (عدد الأفراد × متوسط الراتب × عامل المزايا × عدد ساعات العمل في المشروع)		______
• الوجبات والسفر والمصروفات الطارئة)		______
• النفقات المكتبية)		______
• الطباعة)		______
• الخدمات الخارجية		______
• نفقات المعدات		______
• رسوم التسجيل		______
• مخصص المصروفات العامة		______
• النفقات المتنوعة الأخرى		______
إجمالي تكلفة التحليل		====
تكاليف التطوير والتحصيل		
• مرتبات ومزايا العاملين (عدد الأفراد × متوسط الراتب × عامل المزايا × عدد ساعات العمل في المشروع)		______
• الوجبات والسفر والمصروفات الطارئة		______
• النفقات المكتبية	______	______
• مواد وتجهيزات البرنامج:	______	______
– أفلام	______	
– شرائط فيديو	______	
– شرائح مصورة	______	
– أجهزة تشغيل اسطوانات مضغوطة	______	
– برمجيات	______	
– شفافيات لجهاز العرض فوق الرأس	______	
– رسوم فنية	______	
– أدلة ومواد		
– أخرى		______

• الطباعة		______
• الخدمات الخارجية		______
• مخصص المصروفات العامة		______
• النفقات المتنوعة الأخرى		
إجمالي تكلفة التحليل		====
		الإجمالي
تكاليف التطبيق		
• تكاليف المشارك		______
– مرتبات ومزايا العاملين (عدد المشاركين × متوسط الراتب × عامل المزايا × عدد ساعات أو أيام العمل في التطبيق)	______	
– الوجبات والسفر والإقامة (عدد المشاركين × متوسط النفقات اليومية × عدد الأيام الفعلية)	______	
• مواد وتجهيزات البرنامج		______
• تكاليف إحلال المشارك (إن وجد)		______
• تكلفة الإنتاج غير المحقق (إن وجد مع شرح الأساس)		______
• تكاليف مدير البرنامج/ المنسق/ المدرب		______
– المرتبات والمزايا	______	
– الوجبات والسفر والمصروفات الطارئة	______	
– الخدمات الخارجية	______	
• النفقات المخصصة لأماكن الانعقاد		______
• نفقات المعدات		______
• النفقات المتنوعة الأخرى		______
إجمالي تكلفة التنفيذ		====
تكاليف التشغيل		
• تكاليف المشارك	______	______
– مرتبات ومزايا العاملين (عدد المشاركين × متوسط الراتب × عامل المزايا × عدد ساعات أو أيام استخدام البرنامج)	______	
– الوجبات والسفر والإقامة (عدد المشاركين × متوسط النفقات اليومية × عدد الأيام الفعلية)		______

البند		
• مواد وتجهيزات البرنامج		______
• تكاليف إحلال المشارك (إن وجد)	______	______
• تكلفة الإنتاج غير المحقق (إن وجد مع شرح الأساس)	______	______
• تكاليف مدير البرنامج/ المنسق		
– المرتبات والمزايا		______
– الوجبات والسفر والمصروفات الطارئة		______
• الخدمات الخارجية		______
• تكاليف مكان التطبيق		______
• إيجار القاعات		______
• مخصص نفقات القاعات		______
• نفقات المعدات		
• النفقات المتنوعة الأخرى		
إجمالي تكلفة التشغيل		====
		الإجمالي
تكاليف التقييم		
• مزايا العاملين ـ أفراد الموارد البشرية (عدد الأفراد × متوسط الراتب × عامل المزايا × عدد ساعات العمل في المشروع)		______
• الوجبات والسفر والمصروفات الطارئة		______
• تكاليف المشارك		______
• النفقات المكتبية		______
• الطباعة		______
• الخدمات الخارجية		______
• نفقات المعدات		______
• النفقات المتنوعة الأخرى		______
إجمالي تكلفة التقييم		====
النفقات العامة غير المباشرة		====
إجمالي تكلفة البرنامج		====

حساب العائد الفعلي على الاستثمار

لحساب العائد على الاستثمار، يتم تجميع القيم المالية لفوائد البرنامج، ، مع بيانات تكاليف البرنامج.

و سوف نستعرض هنا العديد من مداخل تحديد العائد على الاستثمار، كما سنقوم أيضا بوصف الأساليب والعمليات والقضايا المتنوعة المتعلقة بهذه المداخل، ولكن قبل عرض معادلات حساب العائد على الاستثمار، سوف نستعرض معا بعض القضايا الأساسية، التي يجب استيعابها وفهمها جيدا حتى يمكن البدء في عملية العائد على الاستثمار.

أولا: بعض القضايا الأساسية

١/١ تعريفات هامة

يمثل العائد على الاستثمار قيمة فعلية يتم تحديدها عن طريق مقارنة تكاليف البرنامج بالفوائد، والمقياسين الشائع استخدامهما هنا هما معدل التكلفة والربح، ومعادلة العائد على الاستثمار.

لقد عانى قادة الموارد البشرية والباحثون، لسنوات عديدة، من حساب العائد الفعلي على الاستثمار في برامج ومبادرات الموارد البشرية، فعند اعتبار برامج الموارد البشرية استثمارا وليس نفقة، كان من المناسب وضع استثمار الموارد البشرية في آلية التمويل كما هو الحال بالنسبة للاستثمارات الأخرى مثل الاستثمار في المعدات والآلات، وعلى الرغم من وجود اختلاف طفيف في الاستثمارات الأخرى، إلا أنه من الضروري وضع قيم محددة تعكس العائد على الاستثمار.

٢/١ القيم المحددة سنويا

تعتمد جميع المعادلات المعروضة في هذا الجزء على القيم المحددة سنويا، وبالتالي يتضح تأثير السنة الأولى للاستثمار في البرنامج.

لقد أصبح استخدام القيم السنوية أمرا شائعا ومقبولا عند تحديد العائد على الاستثمار في العديد من المنشآت، حيث أنه يمثل طريقة متحفظة لتحديد العائد على الاستثمار نظرا لأن العديد من برامج الموارد البشرية قصيرة الأجل تضيف قيمة في السنة الثانية أو الثالثة.

أما بالنسبة للبرامج طويلة الأجل، فلا تتناسب معها القيم السنوية، وبالتالي يتم استخدام المداخل المناسبة لفترات الوقت الأطول، فعلى سبيل المثال، عند تحليل العائد على الاستثمار لإرسال العاملين للحصول على درجة الماجستير من الولايات المتحدة الأمريكية، استخدمت إحدى الشركات العاملة في "سنغافورة" فترة سبع سنوات، فقد تطلب البرنامج عامين للحصول على الدرجة العلمية، وخمسة أعوام لإحداث التأثير.

عند اختيار مدخل قياس العائد على الاستثمار، من الضروري إطلاع الفئات المستهدفة المستفيدة على المعادلة المستخدمة والافتراضات الموضوعة لاتخاذ قرار استخدام المعادلة، فبهذا الإجراء نتجنب سوء الفهم والحيرة التي تحيط بكيفية وضع قيمة العائد على الاستثمار.

وعلى الرغم من وجود العديد من المداخل، إلا أن هناك طريقتين مفضلتين هما: **معدل التكلفة والفوائد، والمعادلة الأساسية للعائد على الاستثمار**، وهما الطريقتان اللتان سنتعرض لهما في السطور التالية بالإضافة إلى التعرض، باختصار، للمداخل الأخرى.

ثانيا: معدل التكلفة والفوائد

تعتمد هذه الطريقة على المقارنة بين تكاليف وفوائد برنامج الموارد البشرية وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{معدل التكلفة والفوائد} = \frac{\text{فوائد البرنامج}}{\text{تكلفة البرنامج}}$$

من هذه المعادلة تتم مقارنة الفوائد الاقتصادية السنوية للبرنامج مع تكلفة هذا البرنامج، وعندما يكون الناتج مساويا (١)، فهذا معناه أن الفوائد مساوية للتكلفة. وعندما يكون الناتج هو (٢)، وعادة ما يتم كتابته (٢: ١)، فهذا معناه أن كل دولار تم صرفه تم استرداده دولارين كفوائد.

عندما قامت إحدى منشآت الكهرباء والغاز بتطبيق برنامج للمهارات السلوكية للمديرين والمشرفين، تم استخدام خطط العمل ومراقبة الأداء لتحديد الفوائد التي كانت ١.٠٧٧.٧٥٠ دولارا في العام الأول، وكانت التكاليف ٢١٥.٥٠٠ دولارا، وبالتالي كان المعدل كما يلي:

$$\text{معدل التكلفة والفوائد} = \frac{١٠٧٧٧٥٠}{٢١٥٥٠٠} = ٥ : ١$$

نستنتج من هذه المعادلة أن كل دولار تم استثماره، تم استرجاعه خمسة دولارات كأرباح.

إن الميزة الرئيسية من استخدام هذا المدخل هو أنه يتجنب المقاييس المالية التقليدية وبالتالي لا يكون هناك غموض عند مقارنة استثمارات الموارد البشرية مع الاستثمارات الأخرى في المنشأة. فعلى سبيل المثال، عادة ما لا يتم تقييم الاستثمارات في الآلات أو المصانع أو الشركات التابعة بطريقة معدل التكلفة والفوائد.

هناك بعض المديرين الذين لا يفضلون استخدام هذه الطريقة في مقارنة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية مع العائد على الاستثمارات الأخرى، ونتيجة لذلك، يصبح العائد على الاستثمار بالنسبة للموارد البشرية نوعا فريدا من أنواع التقييم. لسوء الحظ، لا توجد معايير نمطية للمعدل المقبول للتكلفة والفوائد، حيث يجب الاتفاق عليه بالنسبة لكل منشأة على حده، وخاصة بالنسبة لبعض البرامج ذات الطابع الخاص. وعلى أية حال، يعتبر المعدل (١:١) غير مقبول بالنسبة لمعظم البرامج، وبعض المنشآت تقبل المعدل (١,٢٥ : ١).

ثالثا: معادلة العائد على الاستثمار

من أكثر المعادلات ملائمة لتقييم استثمارات الموارد البشرية هي قسمة صافي فوائد البرنامج على التكلفة، وعادة ما يتم كتابة المعدل كنسبة مئوية عند ضرب قيمة الكسر في الرقم ١٠٠، وبالتالي تصبح المعادلة كما يلي:

$$\text{النسبة المئوية للعائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي فوائد البرنامج}}{\text{تكاليف البرنامج}} \times ١٠٠$$

يمكن الحصول على صافي فوائد البرنامج بطرح تكاليف البرنامج من إجمالي فوائد البرنامج، مع مراعاة ربط قيمة العائد على الاستثمار بمعدل التكلفة والفوائد بعامل يساوي (١). فعلى سبيل المثال، معدل التكلفة والفوائد البالغ (٢,٤٥) هو نفسه قيمة العائد على الاستثمار البالغة (١٤٥٪).

و هذه المعادلة هي نفسها العائد على الاستثمار في أنواع الاستثمارات الأخرى، فعلى سبيل المثال، عندما تقوم إحدى المنشآت ببناء أحد المصانع، يتم حساب العائد على الاستثمار بقسمة العائدات السنوية على قيمة الاستثمار، حيث تتشابه العائدات السنوية مع صافي الفوائد (الفوائد السنوية مخصوما منها التكلفة). أما قيمة الاستثمار فتتشابه مع تكاليف البرنامج التي تمثل الاستثمار في البرنامج.

عندما يكون العائد على استثمار الموارد البشرية مساويا (٥٠٪)، فهذا معناه أن التكلفة قد تم استردادها، وأن (٥٠٪) من هذه التكاليف قد تم حسابها كعائدات. فعلى سبيل المثال، عندما تكون التكلفة (١٠٠) دولارا، فإنها تتطلب عائدات مقدارها (١٥٠) دولارا للحصول على (٥٠٪) كعائد.

النسبة المئوية للعائد على الاستثمار = $\frac{١٥٠ - ١٠٠}{١٠٠} \times ١٠٠ = ٥٠٪$

حيث تعبر قيمة استثمارات الموارد البشرية البالغة ١٥٠٪ عن أن التكلفة قد تم استردادها وأن هناك القيمة الإضافية البالغة ١,٥ مضروبة في التكاليف، قد تم حسابها كعائدات.

قامت إحدى شركات النظم الكهربائية بعقد برنامج لمدة ثمانية عشر أسبوعا وكانت النتائج مثيرة للاهتمام، فقد حققت الإنتاجية والجودة فقط ما قيمته ٣٢١.٦٠٠ دولارا، وكان إجمالي تكلفة البرنامج ٣٨.٢٣٣ دولارا، وبالتالي أصبح العائد على الاستثمار كما يلي:

النسبة المئوية للعائد على الاستثمار = $\frac{٣٢١٦٠٠ - ٣٨٢٣٣}{٣٨٢٣٣} \times ١٠٠ = ٧٤١٪$

لقد حصلت الشركة على ٧,٤ دولارا مقابل كل دولار استثمرته بعد استرداد تكلفة البرنامج.

إن استخدام معادلة العائد على الاستثمار يضع استثمارات الموارد البشرية في المستوى نفسه مع الاستثمارات الأخرى التي تستخدم المعادلة نفسها والمفاهيم

المشابهة، فالإدارة العليا والمديرين الماليين يمكنهم بسهولة فهم واستيعاب كيفية حساب العائد على الاستثمار.

على الرغم من عدم وجود معايير عامة مقبولة، قامت بعض المنشآت بوضع حد أدنى أو معدل الأدنى من هذه المعايير، أو إطار لمعدل العائد على الاستثمار في أحد برامج الموارد البشرية، وعادة ما تكون هذه القيمة المستهدفة أكبر من النسبة المئوية المطلوبة للأنواع الأخرى من الاستثمارات.

من الناحية العملية المنطقية، تعتبر عملية العائد على الاستثمار جديدة إلى حد ما بالنسبة للموارد البشرية، وغالبا ما تتضمن بعض المدخلات الوصفية والتقديرات. ونتيجة لذلك، تصبح النسبة ٢٥٪ هي الرقم المفضل لهذه المنشآت.

رابعا: حالة عملية

١/٤ معلومات عامة

حاول إحدى شركات البيع بالتجزئة، ومقرها في واحد من أهم الأسواق الأمريكية، تعظيم مبيعاتها عن طريق تنفيذ أحد برامج مهارات البيع التفاعلي لمندوبي المبيعات بها. قام أحد مراكز التدريب الخارجية بتصميم وتنفيذ البرنامج بهدف زيادة مستوى التفاعل بين مندوبي المبيعات والعملاء.

كان البرنامج مكونا من يومين للتدريب على المهارات، تلاها ثلاثة أسابيع للتدريب الميداني والتطبيق على رأس العمل. وتم قضاء اليوم الثالث من البرنامج في المتابعة وتدريب الإضافي.

شارك في البرنامج ثلاث مجموعات ممثلة لثلاث إدارات من ثلاثة فروع مختلفة وبالتالي أصبح إجمالي المجموعات المشاركة أربع مجموعات.

٢/٤ تحليل العائد على الاستثمار

تم تجميع البيانات قبل البرنامج باستخدام ثلاث طرق، الأولى: مراقبة متوسط المبيعات الأسبوعية لكل مندوب مبيعات (مراقبة أداء العمل لبيانات المخرجات)، والثانية: توزيع استقصاء للمتابعة بعد ثلاثة شهور من انتهاء التدريب لتحديد مدى نجاح المستوى الثالث (التطبيق الفعلي للمهارات على رأس العمل)، والثالثة: تجميع بيانات المستوى الثالث عن طريق إحدى جلسات المتابعة، التي تم عقدها في اليوم الثالث، حيث أكد المشاركون نجاحهم (أو فشلهم) عن طريق تطبيق المهارات الجديدة، كما تمت أيضا مناقشة أساليب التغلب على معوقات تطبيق البرنامج.

استخدم البرنامج مجموعة للرقابة لفصل تأثيرات التدريب، حيث تم تحديد ثلاثة مواقع إضافية للبيع (مجموعة الرقابة) ومقارنتها مع المجموعات الثلاث في التدريب التمهيدي (المجموعة التجريبية)، مع مراعاة استخدام متغيرات حجم فروع البيع والموقع ومستوى حركة العملاء للتوفيق وإحداث التطابق بين المجموعتين. ولتحويل البيانات إلى قيم مالية تم استخدام طريقة المساهمة المباشرة للربح الناتج من المبيعات المتزايدة، حيث أن الربح الفعلي للدولار الإضافي للمبيعات كان متاحا أثناء إجراء الحسابات.

٣/٤ حساب معدل التكلفة والفوائد والعائد على الاستثمار

على الرغم من تقييم البرنامج في المستويات الخمسة، إلا أن هذه الدراسة ركزت على حسابات المستوى الخامس فقط، فبيانات المستويين الأول والثاني إما كانت مطابقة أو تجاوزت التوقعات.

يوضح الجدول رقم (١/٤) بيانات المستوى الرابع، حيث يتضمن متوسط المبيعات الأسبوعية لكلا المجموعتين بعد التدريب. وتلبية لطلب الإدارة، تمت المتابعة بعد ثلاثة شهور، حيث رغبت الإدارة في تطبيق البرنامج في مواقع أخرى في حالة تحقيقه للنجاح المتوقع بعد ثلاثة شهور من تشغيله.

جدول (١/٤) بيانات المستوى الرابع: متوسط المبيعات الأسبوعية بعد التدريب

عدد الأسابيع بعد التدريب	المجموعة التي تم تدريبها ($)	مجموعة الرقابة ($)
١	٩٧٢٣	٩٦٩٨
٢	٩٩٧٨	٩٧٢٠
٣	١٠,٤٢٤	٩٨١٢
١٣	١٣,٦٩٠	١١,٥٧٢
١٤	١١,٤٩١	٩٦٨٣
١٥	١١,٠٤٤	١٠,٠٩٢
المتوسط للأسابيع ١٣، ١٤، ١٥	١٢,٠٧٥	١٠,٤٤٩

قد لا تكون فترة الشهور الثلاثة كافية لتحديد التأثير الكلي للبرنامج، إلا أنها غالبا ما تكون فترة مناسبة للتقييم، فمبيعات الأسابيع الثلاثة الأولى للمبيعات بعد التدريب تم توضيحها في الجدول، بالإضافة إلى بيانات الأسابيع الثلاثة الأخيرة من فترة التقييم ١٣، ١٤، ١٥، حيث تبرز البيانات الاختلاف الواضح بين القيمتين.

للانتقال من المستوى الرابع إلى المستوى الخامس، تطلب الأمر القيام بخطوتين الأولى تحويل بيانات المستوى الرابع إلى قيم مالية، أي تحويل بيانات المبيعات إلى أرباح كما هو موضح فيما بعد في جدول رقم (٢/٤) الذي يتضمن الفوائد السنوية للبرنامج، حيث بلغت الفوائد الإجمالية ٧١.٧٦٠ دولارا.

في نهاية الشهور الثلاثة، ظل ٤٦ مشاركا، من بين المشاركين البالغ عددهم ٤٨، في الوظائف نفسها التي تدربوا عليها. وحتى نكون متحفظين، تم استبعاد التحسينات المحتملة لعدد ٢ من المشاركين، من الحسابات.

تم الحصول على نسبة الربح على مستوى الفرع مباشرة من إدارة الحسابات، حيث كان ٢٪، أي أن كل دولار للمبيعات الإضافية نتيجة للبرنامج، حقق فقط ٢ سنتا كقيمة مضافة.

وعلى المستوى المؤسسي، تم استخدام قيم السنة الأولى لكي تعكس التأثير الإجمالي للبرنامج، لذلك، إذا تم اكتساب بعض المهارات، كما هو موضح في المستوى الثالث للتقييم، فهناك قيمة ما لاستخدام هذه المهارات يجب إضافتها للسنة الثانية وربما للسنة الثالثة أيضا.

الجدول رقم (٢/٤): الفوائد السنوية للبرنامج

ظل (٤٦) مشاركا في الوظائف نفسها بعد ثلاثة شهور	
متوسط المبيعات الأسبوعية للمجموعات المدرّبة	١٢,٠٧٥
متوسط المبيعات الأسبوعية للمجموعات غير المدرّبة	١٠,٤٤٩
الزيادة	١٦٢٦
نسبة الربح (٢٪)	٣٢,٥
إجمالي التحسن الأسبوعي (٣٢,٥ × ٤٦)	١٤٩٥
إجمالي الفوائد السنوية (١٤٩٥ دولار × ٤٨ أسبوع)	٧١,٧٦٠

الجدول رقم (٣/٤): ملخص التكاليف

تم توزيع (٤٨) مشاركا في ثلاث جلسات تدريبية	
أتعاب التدريب: ٣ جلسات × ٣٧٥٠ دولار لكل جلسة.	١١,٢٥٠
مواد البرنامج: ٤٨ مشاركا × ٣٥ دولار لكل مشارك.	١٦٨٠
الوجبات وفترات الراحة: ٣ أيام × ١٢٠ دولارا لليوم الواحد.	٤٠٣٢
قاعات التدريب: ٩ أيام × ١٢٠ دولارا للقاعة في اليوم.	١٠٨٠
مرتبات المشاركين بالإضافة إلى الفوائد (٣٥٪)	١٢,٤٤٢
التنسيق/التقييم	٢٥٠٠
إجمالي التكلفة (دولار)	٣٢,٩٨٤

على أية حال، بالنسبة للبرامج قصيرة الأجل، يتم استخدام قيم السنة الأولى فقط، بحيث يحقق الاستثمار عائدا مقبولا في فترة سنة واحدة. وبهذه الطريقة تكتمل الخطوة الأولى التي تركز على تحويل الفوائد إلى قيم مالية.

يوضح الجدول رقم (٣/٤) ملخص التكلفة لهذا البرنامج، حيث تم تحميل التكلفة بالكامل، بما في ذلك البيانات المتعلقة بجميع المشاركين البالغ عددهم ٤٨.

نظرا لقيام جهة خارجية بتنفيذ البرنامج، لم تكن هناك تكاليف مباشرة للتطوير، كما غطت الرسوم الفعلية للتدريب تكاليف التطوير الموزعة بالإضافة إلى تكاليف التدريب.

تضمنت التكلفة مرتبات المشاركين بالإضافة إلى ٣٥٪ للمزايا الخاصة بهم، وعلى الرغم من أن المنشأة لا تهتم بالتكاليف في حالة استخدام القاعات الداخلية، إلا أن هذه الحالة تضمنت إضافة هذه التكاليف، هذا بالإضافة إلى تحميل التكاليف التقديرية للتنسيق والتقييم، وبالتالي بلغت التكلفة الإجمالية ٣٢,٩٨٤ دولارا:

$$\text{معدل التكلفة والفوائد} = \frac{٧١٧٦٠}{٣٢٩٨٤} = ٢,٢ : ١$$

وأصبح العائد على الاستثمار:

$$\text{النسبة المئوية للعائد على الاستثمار} = \frac{٣٢٩٨٤-٧١٧٦٠}{٣٢٩٨٤} \times ١٠٠ = ١١٨\%$$

لذلك، حقق البرنامج عائدا ممتازا على الاستثمار في تجربته التمهيدية بعد ثلاثة شهور من تطبيق المهارات على رأس العمل.

خامسا: المقاييس الأخرى للعائد على الاستثمار

بالإضافة إلى معادلة العائد على الاستثمار التقليدية التي تعرضنا لها من قبل، هناك العديد من المقاييس الأخرى المستخدمة في ظل الإطار العام للعائد على الاستثمار، وهي المقاييس المصممة أساسا لتقييم الأنواع الأخرى من المقاييس المالية، إلا أنها أحيانا ما يتم استخدامها في تقييمات الموارد البشرية.

١/٥ فترة الاسترداد Payback Period

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الشائع استخدامها في تقييم النفقات الرأسمالية، حيث يتم إحداث التوازن بين الوفورات النقدية السنوية الناتجة من الاستثمار مع النفقات النقدية الأصلية المطلوبة للوصول بالاستثمار إلى دخل نقدي مضاعف مساو للاستثمار الأصلي.

عادة ما يتم القياس بالنسبة للسنوات والشهور، فعلى سبيل المثال، إذا ظلت وفورات التكلفة الناتجة من أحد برامج الموارد البشرية، ثابتة كل عام، فإن فترة الاسترداد تتحدد بقسمة إجمالي الإستثمار النقدي الأصلي (تكاليف التطوير، البرامج المشتراة من الخارج...إلخ) على مقدار الوفورات السنوية أو الفعلية المتوقعة، حيث تمثل الوفورات صافي الوفورات بعد خصم نفقات البرنامج، فإذا افترضنا أن التكلفة المبدئية لأحد البرامج تبلغ ١٠٠،٠٠٠ دولارا، في فترة ثلاثة أعوام، ومن المتوقع أن يكون صافي الوفورات السنوية من البرنامج ٤٠،٠٠٠ دولارا، سنجد أن فترة الاسترداد ستكون كما يلي:

$$\text{فترة الاسترداد} = \frac{\text{إجمالي الاستثمار}}{\text{الوفورات السنوية}} = \frac{١٠٠٠٠٠}{٤٠٠٠٠} = ٢,٥ \text{ سنة}$$

وبالتالي سوف يسترد البرنامج الاستثمار الأصلي خلال عامين ونصف.

إن طريقة فترة الاسترداد سهلة إلا أنها تهمل القيمة المالية للوقت، وبالتالي لم تنل الانتشار الكافي لاستخدامها في التقييم.

٢/٥ التدفقات النقدية المخفضة Discounted Cash Flow

تستخدم هذه الطريقة في تقييم فرص الاستثمار حيث يتم تخصيص قيم محددة للعائدات من الاستثمار. ويعتمد هذا الافتراض على أن الدولار المكتسب اليوم أكبر قيمة من الدولار المكتسب بعد عام من الآن.

هناك العديد من الطرق التي يمكن بها استخدام هذا المفهوم لتقييم النفقات الرأسمالية، والطريقة الأكثر شيوعا تعتمد على مقارنة الوفورات عام بعد عام مع التدفقات النقدية المطلوبة للاستثمار، حيث يتم خصم الوفورات المتوقعة كل عام باستخدام معدلات الفائدة المختارة.

إذا كانت القيمة الحالية للوفورات يجب أن تتجاوز القيمة الحالية للنفقات بعد الخصم بمعدل فائدة متعارف عليه، عادة ما ترى الإدارة أن هذا الاستثمار مقبول.

على الرغم من أن هذه الطريقة تتميز بقدرتها على تحقيق الاستثمارات المتنامية إلا أن طريقة حسابها أصبحت صعبة.

٣/٥ المعدل الداخلي للعائد Internal Rate of Return

تعمل هذه الطريقة على تحديد معدل الفائدة المطلوب لتكون القيمة الحالية للتدفق النقدي مساويا الصفر، حيث تمثل الحد الأقصى لمعدل الفائدة الذي يمكن دفعه في حالة اقتراض التمويل الكلي للمشروع واضطرار المنشأة إلى تطبيق نقطة التعادل على المشروعات.

يهتم المعدل الداخلي للعائد بالقيمة الحالية للنقود ولا تتأثر بنطاق المشروع، حيث يمكن استخدامها في ترجيح البدائل وفي اتخاذ قرارات الرفض أو القبول عند تحديد الحد الأدنى لمعدل العائد، الأمر الذي يمكن أن يجعل البديل الاستثماري المصحوب بمعدل عائد مرتفع يبدو أفضل مما هو عليه في الواقع، والمشروع المصحوب بمعدل عائد منخفض يبدو أسوأ. وفي الواقع العملي نادرا ما يتم استخدام هذه الطريقة في تقييم استثمارات الموارد البشرية.

سادسا: تحليل المنفعة Utility Analysis

المنفعة هي فترة تأثير البرنامج على أداء العاملين، وعدد العاملين المتأثرين وفترة سريان مفعول برنامج الموارد البشرية وقيمة الوظيفة الناتجة عن مبادرة الموارد البشرية والتكلفة الإجمالية للبرنامج.

يعمل تحليل المنفعة على قياس المساهمة الاقتصادية للبرنامج وفقا لمدى تأثير البرنامج في تحديد وتعديل السلوك.

لقد قدم الباحثون "شميدت" و"هنتر" وبيرلمان" المعادلة التالية لتحديد القيمة المالية للبرنامج التدريبي:

القيمة المالية للبرنامج التدريبي= أ × ب × ج × د − ب × هـ

حيث:

(أ) هي الفترة ممثلة في عدد سنوات تأثير البرنامج التدريبي على الأداء.

(ب) هي عدد العاملين الذين تم تدريبهم.

(ج) هي الفروق الحقيقية في الأداء الوظيفي بين متوسط العاملين المدربين ومتوسط العاملين غير المدربين في صورة وحدات الانحراف المعياري.

(د) هي الانحراف المعياري للأداء الوظيفي للمجموعة المدربة بالدولار.

(هـ) هي تكلفة التدريب لكل موظف.

من بين كافة العوامل التي تتضمنها هذه المعادلة، من الصعب تحديد الفروق الحقيقية في الأداء الوظيفي (ج)، وقيمة الوظيفة المستهدفة (د).

تتحدد مدة سريان فاعلية البرنامج التدريبي بملاحظة فروق الأداء بين العاملين المدربين وغير المدربين، وأبسط الطرق للحصول على هذه المعلومات هي قيام المشرفين بتحديد معدل الأداء للمجموعتين، حيث يقوم المشرفون والخبراء بتقدير قيمة الوظيفة المستهدفة (د).

نتيجة لاعتماد مدخل تحليل المنفعة بأكملها على التقديرات، ونتيجة لطبيعته الوصفية، لم تلق قبولا لدى قادة الموارد البشرية، ولم تحقق الانتشار المطلوب كأداة لتقييم العائد على استثمارات الموارد البشرية.

سابعا: نتائج عدم الأخذ بمبادرات الموارد البشرية

هناك طريقة أخرى لتحديد العائد من حلول الموارد البشرية، وهي عدم الأخذ بمبادرة أو حلول الموارد البشرية وحساب نتائج ذلك. فبالنسبة لبعض المنشآت يؤدي عدم الأخذ بالحل المقترح من الموارد البشرية إلى نتائج على جانب كبير من الخطورة. فعدم قدرة المنشأة على الأداء بكفاءة يعني أنها غير قادرة على قبول أية أعمال لإضافية أو أنها قد تفقد عملها الحالي نتيجة للعمالة غير المدربة. هذا بالإضافة إلى أن برامج الموارد البشرية يمكن أن تساعد على تجنب المشكلات التشغيلية الخطرة (الحوادث). لقد نالت هذه الطريقة اهتماما كبيرا في الوقت الحالي وتتضمن الخطوات التالية:

• افترض وجود مشكلة أو خسارة أو فرصة محتملة.

- افصل المشكلات التي يمكن أن يسببها عدم القدرة على الأداء مثل فقد العمل أو عدم القدرة على قبول أعمال إضافية.
- ضع تقديرا للقيمة المحتملة للمشكلة أو الخسارة أو الفرصة.
- في حالة وجود عوامل أخرى حدد تأثير كل منها على الخسارة في الدخل.
- قم بتقدير التكلفة الإجمالية لحل الموارد البشرية باستخدام الأساليب المشار إليها في الفصل السابع.
- قارن الفوائد مع التكاليف.

من أهم سلبيات هذا المدخل أن الخسارة المحتملة في الدخل يمكن أن تكون وصفية ويصعب قياسها، وأيضا قد يكون من الصعب فصل العوامل التي يتضمنها، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وزنها بالنسبة للدخل المفقود. نتيجة لهذه العوامل، ما زال هذا المدخل محدود الاستخدام.

ثامنا: قضايا العائد على الاستثمار

١/٨ تعقيد قياسات العائد على الاستثمار

كما أسلفنا، يعتبر تحديد العائد على الاستثمار قضية معقدة، حاولنا في هذا الملف تبسيطها بتجزئتها إلى خطوات صغيرة حتى يمكن فهمها واستخدامها

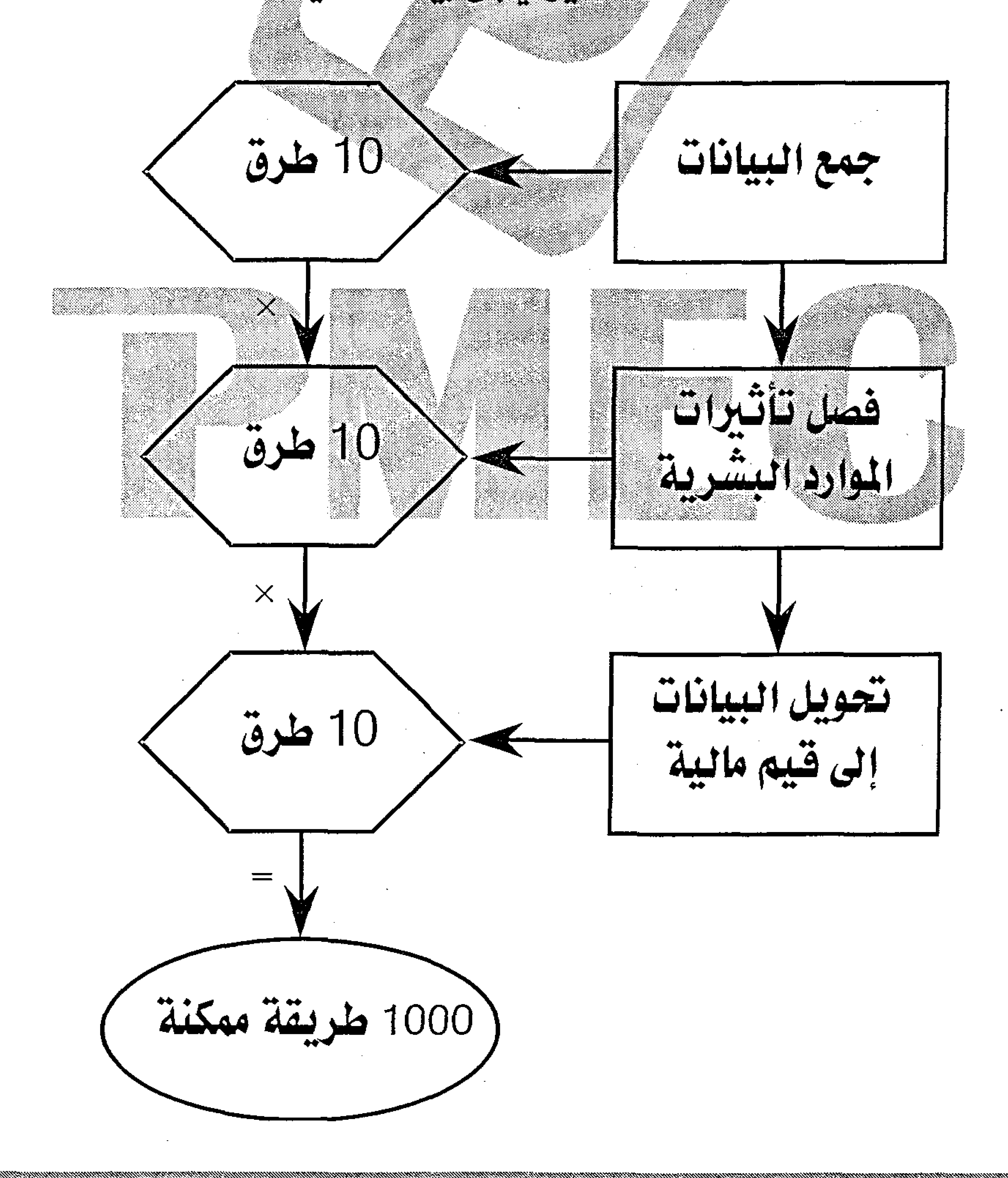
ثم تعرضنا لأكثر الطرق شيوعا لجمع البيانات قبل البرنامج، و طرق لفصل تأثيرات برامج الموارد البشرية عن غيرها على مقاييس أداء العمل، وايضا طرق تحويل البيانات إلى قيم مالية.

في حقيقة الأمر هناك الكثير من الطرق الممكنة لتقييم برنامج الموارد البشرية، كما هو موضح في الشكل رقم (١/٨). وهذه الحقيقة وحدها غالبا ما تكون سببا كافيا لتجنب عملية العائد على الاستثمار.

على أية حال، عند تطبيق كل خطوة على حدة، والتعامل مع القضايا المتعلقة بموضوع معين، يتم اتخاذ القرارات بطريقة تراكمية طوال العملية بأكملها، الأمر الذي يساعد على تقليل درجة تعقيد العملية وتحويلها إلى مجموعة من الجهود المبسطة القابلة للتنفيذ.

الشكل رقم (١/٨): تعقيد العائد على الاستثمار

عدد الاحتمالات يؤدي إلى زيادة التعقيد



في إطار هذه الطرق الكثيرة والمتعددة للتعامل مع القضايا الثلاث الموضحة في الشكل رقم (١/٨) يمكن تطبيق عملية العائد على الاستثمار على أي نوع من أنواع البرامج في المواقف المختلفة.

٢/٨ أهم جوانب الحذر عند استخدام العائد على الاستثمار

نظرا لتعقيد وحساسية عملية العائد على الاستثمار، لابد من الحذر عند وضع وحساب وعرض العائد على الاستثمار، فتطبيق عملية العائد على الاستثمار تمثل هدفا شديد الأهمية لكثير من إدارات الموارد البشرية، وبالتالي هناك بعض القضايا التي يجب الاهتمام بها حتى لا تفشل هذه العملية.

١/٢/٨ لابد من وضع عملية العائد على الاستثمار للبرامج التي تم من أجلها تقييم/تحليل الاحتياجات:

نتيجة للمشكلات التي يمكن أن تنتج عن عدم التقييم الواضح للاحتياجات، لا يجب تطبيق العائد على الاستثمار إلا للبرامج التي تم من أجلها تقييم الاحتياجات بصورة مكثفة، ويفضل بمستويات البيانات الثالث والرابع. وعلى أية حال، قد تتسبب الاعتبارات العملية وطلبات الإدارة في إعاقة هذا المقترح.

٢/٢/٨ يجب أن يتضمن تحليل العائد على الاستثمار دائما، استراتيجية أو أكثر لفصل تأثيرات برنامج الموارد البشرية:

نظرا لأهمية المحاسبة بالنسبة لتأثير العوامل الأخرى، لا يجب إهمال هذه الخطوة الهامة، فغالبا ما تفشل الجهود المتميزة للموارد البشرية نتيجة لعدم الاهتمام بحساب العوامل الأخرى المؤثرة، حيث أن استبعاد هذه الخطوة يقلل من قيمة ومصداقية هذه الجهود.

٣/٢/٨ عند وضع تقديرات، استخدم المصادر الأكثر مصداقية:

نظرا لأهمية التقديرات بالنسبة لعملية التحليل، ستكون هذه لتقديرات جزءا هاما من عملية العائد على الاستثمار، وبالتالي يجب

وضعها بدقة والاعتماد على المصادر الصادقة والموثوق بها، مثل هؤلاء الذين يفهمون الموقف ويمكنهم وضع تقديرات دقيقة.

٤/٢/٨ اتبع أحد المداخل المتحفظة عند تحديد الفوائد والتكلفة:

يؤدي التحفظ في تحليل العائد على الاستثمار إلى الدقة والمصداقية، فما يجب الاهتمام به هو الطريقة التي سيدرك بها الطرف المستفيد لقيمة البيانات، لذلك، فالمدخل المتحفظ دائما ما يكون مقبولا بالنسبة للبسط في معادلة العائد على الاستثمار (الفوائد)، وأيضا للمقام (تكلفة البرنامج).

٥/٢/٨ توخى الحذر عند مقارنة العائد على الاستثمار في الموارد البشرية مع العائدات المالية الأخرى:

هناك العديد من الطرق لحساب العائد على التمويل المستثمر أو الأصول المستخدمة، والعائد على الاستثمار ليس إلا طريقة منها. وعلى الرغم من أن حساب العائد على الاستثمار في الموارد البشرية يستخدم المعادلة الأساسية نفسها، المستخدمة في تقييمات الاستثمار الأخرى، إلا أن الفئات المستهدفة المستفيدة قد لا تستوعبها. لذلك يجب شرح هذه الطريقة والهدف منها بالتفصيل. والأمر الأكثر أهمية من كل هذا هو أن تقبلها الإدارة كمقياس لتقييم برنامج الموارد البشرية.

٦/٢/٨ أشرك الإدارة في وضع العائد:

الإدارة هي التي تحدد في النهاية ما إذا كانت قيمة العائد على الاستثمار مقبولة أم لا، لذلك، لابد من إشراكها في وضع معاملات الحسابات ووضع المستهدفات التي ترى الموارد البشرية أنها مقبولة داخل المنشأة.

٧/٢/٨ تعامل بحذر مع القضايا الحساسة والمثيرة للجدل:

أحيانا ما تظهر القضايا الحساسة والمثيرة للجدل عند مناقشة قيمة العائد على الاستثمار، لذلك، من المفضل تجنب الجدل حول ما هو قابل أو غير قابل للقياس ما لم يكن هناك دليل واضح بالنسبة للقضية

المطروحة للنقاش. هذا بالإضافة إلى أن هناك بعض البرامج الأساسية التي تمثل أهمية كبيرة للمنشأة وبالتالي لا تتطلب بذل أية جهود لقياسها، فعلى سبيل المثال البرنامج المصمم لتحسين خدمة العملاء في إحدى الشركات الموجهة بالعملاء قد لا يتطلب التدقيق في تقييمه بافتراض أنه سيؤدي إلى تحسين الخدمة في حالة تصميمه جيدا.

٨/٢/٨ درّب الآخرين على طرق حساب العائد:

في كل مرة يتم فيها حساب العائد على الاستثمار يجب أن يقوم مدير الموارد البشرية بتعليم باقي المديرين في المنشأة، وحتى وإن لم تكن هذه المهمة في إطار مسئولياته، فإن هؤلاء الأفراد سوف يشعرون بقيمة هذا المدخل بالنسبة لتقييم الموارد البشرية.

٩/٢/٨ لا تتسرع باستعراض العائد المرتفع:

من غير المعتاد أن ننسب العائد المرتفع على الاستثمار بأكمله لبرنامج الموارد البشرية، لذلك، فالمدير الذي يتباهى أمام الجميع بالمعدلات المرتفعة للعائد يفتح الأبواب أمام انتقاد الآخرين له ما لم تكن الحسابات ترتكز على حقائق لا تقبل الجدل.

١٠/٢/٨ لا تحاول تعميم استخدام العائد على الاستثمار على كل البرنامج:

هناك بعض البرامج التي يصعب قياسها كميا، والتي لا يفيد معها حساب العائد على الاستثمار، وبالتالي فهناك طرقا أخرى تفيد في عرض فوائدها. لذلك، يجب بذل الجهد لوضع مستهدفات لنسبة البرامج التي يتم وضع العائد على الاستثمار من أجلها، بالإضافة إلى ضرورة وضع معايير محددة لاختيار البرامج التي تدخل ضمن تحليل العائد على الاستثمار

تحديد المقاييس الوصفية

المقاييس الوصفية هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية، والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية. وعلى الرغم من أن هناك العديد من الحالات التي يمكن تحويلها، إلا أن هناك العديد من الأسباب التي تحول دون تحويلها.

غالبا ما يتم الكشف عن هذه المقاييس بعد تطبيق برنامج الموارد البشرية، وعلى الرغم من عدم تحويلها إلى قيم مالية إلا أنها تظل على جانب كبير من الأهمية في عملية التقييم. وعلى الرغم من أن نطاق هذه المقاييس لا حدود له، إلا أن القائمة التالية تتناول المتغيرات الوصفية الأكثر شيوعاً:

- بيانات مسوح الاتجاهات.
- بيانات مسوح المناخ.
- التظلمات.
- دوران العمالة.
- نقل العاملين.
- شكاوى العملاء.
- العمل في فريق.
- التعارض.
- رضاء العاملين.
- الالتزام التنظيمي.
- شكاوى العاملين.
- تخفيض الضغوط.
- تغيب العاملين.
- بيانات مسوح رضاء العملاء.
- وقت الاستجابة للعميل.
- التعاون.
- الاتصال.

أولا: بعض القضايا الأساسية

١/١ أهمية المقاييس غير الملموسة

لا يجب تحويل كافة المقاييس إلى قيم مالية، فبعضها يتم تجميعه وعرضه على أنه مقاييس غير ملموسة، فعلى الرغم من النظر إلى الأمور الوصفية على أنها لا تمثل قيمة كتلك المقاييس التي يتم تحويلها إلى قيم مالية، إلا أن المقاييس الوصفية تمثل أهمية كبيرة لعملية التقييم ككل.

في بعض البرامج، يمكن أن تكون الأشياء الوصفية أو غير المالية أكثر أهمية من المقاييس المالية أو الملموسة. ونتيجة لذلك، لابد من مراقبة هذه المقاييس وتسجيلها كجزء من التقييم بأكمله، ففي الواقع العملي، سيكون لكل برنامج من برامج الموارد البشرية المقاييس الوصفية المصاحبة له، بصرف النظر عن طبيعته ونطاق تركيزه ومحتواه، والتحدي الحقيقي هو تحديد هذه المقاييس وتسجيلها بدقة.

٢/١ تحديد المقاييس

يمكن تحديد المقاييس الوصفية بطرق متعددة في المراحل المختلفة للعملية، حيث تتمثل الطريقة الأولى في الكشف عنها في بداية العملية، أثناء تحليل وتقييم الاحتياجات. وبمجرد تحديدها يتم التخطيط لجمع البيانات الوصفية كجزء من الإستراتيجية الكلية لجمع البيانات. فعلى سبيل المثال، قد يكون لبرنامج حل مشكلات العاملين العديد من مقاييس البيانات الثابتة المرتبطة بالبرنامج.

أثناء تحليل وتقييم الاحتياجات، يمكن أيضا تحديد أحد المقاييس الوصفية - رضاء الموظف - ثم مراقبته بعد ذلك بدون التخطيط لتحويله إلى قيمة مالية.

لذلك، يتم، من البداية، تقرير أن مقياس رضاء الموظف سيكون من الفوائد الوصفية المذكورة جنبا إلى جنب مع نتائج العائد على الاستثمار.

الطريقة الثانية هي تحديد إحدى الفوائد الوصفية بهدف مناقشة تأثير برنامج الموارد البشرية مع العملاء أو الفئات المستفيدة. فالعملاء يمكنهم عادة تحديد المقاييس الوصفية التي يتوقعونها من البرنامج.

فعلى سبيل المثال، تم تطبيق أحد برامج تعيين الخريجين في إحدى الشركات العالمية المعروفة، وتم التخطيط للتعرف على العائد على الاستثمار، فقام مصممو البرنامج والمسئولين عن التعيين ومديرو الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون بتحديد المقاييس الوصفية المحتملة التي يرون أنها تأثرت بالبرنامج التدريبي.

أما الطريقة الثالثة فتتمثل في تحديد المقياس غير الملموس أثناء محاولة تحويل البيانات إلى قيم مالية، فإذا لم تكتمل العملية المستخدمة في تحويل مجموعة البيانات إلى قيم مالية بدون أية شبهة في مصداقيتها، يجب تسجيل المقياس كفائدة غير ملموسة. فعلى سبيل المثال، في أحد برامج الجودة تم تحديد رضاء العملاء، من بداية العملية، على أنه أحد مقاييس النجاح، وبعد القيام بمحاولة تحويل هذا المقياس إلى قيمة مالية، إلا أن عملية تحديد قيمة مالية للبيانات فقدت مصداقيتها، وبالتالي تم تسجيل رضاء العملاء على أنه فائدة غير ملموسة.

وأخيرا، يمكن تحديد المقياس غير الملموس أثناء مرحلة التقييم، ففي مثل هذا الموقف، على الرغم من عدم توقع المقياس في التصميم المبدئي للبرنامج، إلا أنه يبرز في الاستقصاء أو المقابلة أو أثناء المجموعة الموجهة، فغالبا ما توجه الأسئلة بهدف تحديد التحسينات الأخرى المرتبطة ببرامج الموارد البشرية.

هناك العديد من المقاييس الوصفية التي تبرز واضحة، إلا أنها لا تجد من يخطط لتحديد قيمة للمقياس الفعلي، فعلى سبيل المثال، تم تكليف المشاركين، أثناء تقييم أحد برامج خدمة العملاء، عن الجوانب التي تم تحسينها في مجالات عملهم وعلاقاتهم مع العملاء، كنتيجة لتطبيق المهارات المكتسبة من البرنامج. قام المشاركون بتسجيل عشرات المقاييس الوصفية التي رأي المديرون ربطها مباشرة بالبرنامج.

٣/١ التحليل

لا تتطلب معظم البيانات الوصفية التخطيط لتحليل معين، فبعض القائمين بالتقييم يرون أن المحاولات السابقة لتحويل البيانات الوصفية إلى وحدات مالية كانت نتيجتها التوقف عن العملية بأكملها، لذلك، لم تكن هناك أية تحليلات إضافية للبيانات.

هناك بعض الحالات التي تستدعي محاولة فصل تأثير أحد برامج الموارد البشرية باستخدام طرقة أو أكثر من الطرق المشار إليها في الفصل الخامس، حيث تتمثل أهمية هذه الخطوة في حالة وجود حاجة إلى معرفة مقدار التغيير في المقياس غير الملموس المرتبط بالبرنامج، وفي كثير من الحالات، نجد أن البيانات الوصفية تعكس التحسينات المحققة...وعلى أية حال، هناك صعوبة في التحديد الدقيق لمقدار التحسينات أو التحسينات المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية. ونتيجة لعدم تحديد قيمة لهذه البيانات في حسابات العائد على الاستثمار، فعادة ما نتجنب استخدام المقاييس الوصفية في تبرير البدء في المبادرات الإضافية للموارد البشرية أو الاستمرار في البرامج الحالية.

ونتيجة لذلك، ليست هناك حاجة للمزيد من التحليلات التفصيلية، حيث تنظر الإدارة إلى الفوائد الوصفية على أنها دليل إضافي يدعم نجاح البرنامج ويتم التعبير عنه في صورة بيانات وصفية.

ثانيا: رضاء العاملين

يعتبر رضاء العاملين واحدا من أكثر المقاييس الوصفية أهمية حيث أن أي برنامج سوف يؤدي تحقيق الرضاء عندما يشعر المشاركون أو المديرون أو العملاء بالنجاح. سوف نتعرض في السطور التالية لبعض مقاييس رضاء العاملين الأكثر تأثيرا.

١/٢ بيانات مسح الاتجاهات

هناك العديد من المنشآت التي تقوم بتطبيق مسوح الاتجاهات التي تعكس درجة شعور العاملين بالرضاء عن المنشأ، ووظائفهم، ومشرفيهم، وزملائهم والعديد من القضايا الأخرى.

يرتبط الرضاء الوظيفي للعاملين بالتغيب ومعدل الدوران اللذان يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية، فبعض مسوح الاتجاهات تركز على القضايا المرتبطة مباشرة ببرامج الموارد البشرية مثل الرضاء عن جودة الممارسات القيادية للمديرين والمشرفين.

عادة ما يتم ربط بيانات مسوح الاتجاهات بنتائج برنامج الموارد البشرية عندما ترتبط قضايا معينة يتضمنها المسح بالبرنامج، فعلى سبيل المثال، عند تطبيق خطة جديدة للمرتبات لجميع العاملين في إحدى المحطات الإذاعية، يتضمن المسح السنوي للاتجاهات خمسة أسئلة ترتبط مباشرة بالإدراك والاتجاهات المتأثرة بهذه الخطة.

نتيجة لتطبيق مسوح الاتجاهات بصورة سنوية، قد لا تتزامن النتائج مع توقيت تطبيق البرنامج، فإذا كان الرضاء الوظيفي واحدا من أهداف البرنامج، تقوم بعض المنشآت بتطبيق المسوح في إطار فترة زمنية محددة مسبقا بعد تطبيق برنامج الموارد البشرية وتصميم المسح حول القضايا المرتبطة ببرنامج الموارد البشرية.

٢/٢ الالتزام التنظيمي

تعتبر طريقة قياس الالتزام التنظيمي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين، فكما هو الحال في مسوح الاتجاهات، تعكس أدوات الالتزام التنظيمي مدى توافق العاملين مع أهداف المنشأة وقيمها وفلسفتها وممارساتها، فغالبا ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء، ولذلك، يعتبر الالتزام التنظيمي من المقاييس الوصفية الهامة.

قد تعكس التغيرات في بيانات المسح نجاح برنامج الموارد البشرية في تحسين الالتزام التنظيمي، إلا أن الصعوبة تكمن عدم قياس درجة الالتزام بصورة دورية.

٣/٢ بيانات مسح المناخ

تقوم بعض المنشآت بتطبيق مسوح المناخ التي تعكس التغير في مناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة وجودة إرجاع الأثر.

تتشابه مسوح المناخ مع مسوح الاتجاهات باستثناء أنها أكثر عمومية وغالبا ما تركز على مجموعة من القضايا المتصلة بمكان العمل والعوامل البيئية الدافعة والمعوقة.

إن مسوح المناخ المطبقة قبل وبعد تطبيق برنامج الموارد البشرية، من الممكن أن تعكس مدي تغيير برنامج الموارد البشرية لهذه المقاييس غير الملموسة.

٤/٢ شكاوى العاملين

تقوم بعض المنشآت بتسجيل وعرض شكاوى معينة للعاملين، وبالتالي فإن انخفاض الشكاوى أحيانا ما يرتبط مباشرة ببرامج الموارد البشرية مثل برنامج بناء الفريق. ونتيجة لذلك، يتم استخدام مستوى الشكاوى كمقياس لنجاح البرنامج، وأحيانا ما يتم عرضه كمقياس غير ملموس.

٥/٢ التظلمات

غالبا ما تعكس التظلمات مستوى عدم الرضاء أو الاستياء من عوامل متنوعة في المنشأة، وأحيانا ما يتم تصميم برامج الموارد البشرية بهدف تخفيض عدد هذه التظلمات، وبالتالي فالتحسين في مستوى التظلمات يعكس نجاح برنامج الموارد البشرية.

على الرغم من إمكانية تحويل هذا المقياس إلى قيمة مالية إلا أنه قد يسجل أيضا على أنه من المقاييس غير الملموسة.

٦/٢ شكاوى المحاباة

يبرز عدم رضاء العاملين في صور مختلفة من شكاوى المحاباة تتفاوت حدتها من شكاوي غير رسمية إلى القضايا الخارجية، لذلك من الممكن تصميم سياسات وبرامج جديدة لتلافي هذه الشكاوى أو تقليل مستواها الحالي. إلا أن نتائج هذه السياسات والبرامج أحيانا لا يمكن تحويلها إلى قيم مالية بسبب الافتراضات والتقديرات المتعددة التي تتضمنها العملية، وفي هذه الحالة يتم عرض المقاييس بوصفها فوائد غير ملموسة للبرنامج.

٧/٢ تخفيض مستوى الضغوط



أحيانا ما تنجح برامج الموارد البشرية في تخفيض مستوى ضغوط العمل عن طريق تدريب المشاركين على كيفية تحسين طريقة أداء العمل وإنجاز المزيد من المهام والتخلص من التوتر والقلق، وبالتالي، فالتخفيض الناتج في الضغوط يمكن ربطه مباشرة ببرنامج الموارد البشرية.

ثالثا: ترك العاملين لوظائفهم

عندما ينخفض الرضاء الوظيفي إلى المستوى الذي يدفع بالعامل إلى الانسحاب وترك العمل أو المنشأة، إما إما لفترة مؤقتة أو بصورة دائمة، تكون النتيجة حدوث كارثة. هناك العديد من المقاييس المتعلقة بترك العاملين لأعمالهم، والتي ترتبط غالبا ببرامج تحسين الأداء.

١/٣ دوران العمالة

ربما يكون دوران العمالة من أكثر المتغيرات أهمية بالنسبة لانسحاب العاملين من أعمالهم، فعندما يزداد هذا المعدل تكون له نتائج سلبية خطيرة على المنشآت، وحتى نتلافى أو نقلل من هذه المخاطر يتم تصميم برامج إعادة هيكلة مزايا العاملين والمزايا الإضافية الجديدة والبرامج الموجهة لقادة فرق العمل.

في كثير من المواقف يتم بالفعل تحويل معدل دوران العمالة إلى قيم مالية باستخدام طريقة أو أكثر من الطرق التي تمت مناقشتها. وعلى أية حال، تفضل بعض المنشآت عدم تحويل دوران العمالة إلى قيم مالية بسبب ارتفاع التكاليف والافتراضات المتصلة بهذه العملية، وبالتالي يجب عرض مقياس دوران العمالة بوصفه أحد الفوائد الوصفية التي تعكس مدى نجاح مبادرات الموارد البشرية.

٢/٣ التغيب

يعتبر التغيب متغيرا سلبيا آخر مرتفع التكلفة، وبالتالي يتم تصميم برامج الموارد البشرية لتقليله، وعادة ما يمكن إبراز تأثير برامج الموارد البشرية على التغيب من خلال دراسة تأثير التقييم. وعلى الرغم من إمكانية تحديد تكلفة التغيب، أحيانا ما لا تحظى عملية التحويل بالمصداقية الكافية، وبالتالي، يتم تسجيل التغيب كفائدة غير ملموسة.

٣/٣ التأخير

تقوم العديد من المنشآت بمراقبة التأخير خاصة عن طريق آلات مراقبة الوقت الإليكترونية، فالتأخير يمثل إحدى عادات العمل المثيرة للقلق والمشكلات، حيث يمكن أن يتسبب في انخفاض الكفاءة وتأجيل الأعمال.

هناك القليل من برامج الموارد البشرية المصممة لتقليل التأخير إلا أنه من الصعب تحويله إلى قيمة مالية. لذلك عند عرض التأخير بوصفه أحد جوانب التحسين المتأثرة ببرنامج الموارد البشرية، يتم عرضه كفائدة غير ملموسة.

٤/٣ نقل العاملين

من الطرق الشائعة أمام العاملين للانسحاب أو ترك وظائفهم قيامهم بطلب النقل إلى إدارة أو قسم آخر داخل المنشأة. فهذه الطلبات غالبا ما تعكس عدم رضاء العاملين عن قضايا معينة قد تتضمن الإدارة والسياسات والممارسات في المنشأة.

أحيانا ما يتم تصميم برامج الموارد البشرية بهدف تقليل أو التخلص من تأثيرات البيئة غير المحابية التي تتسبب في عدم الرضاء. لذلك، يتم مراقبة طلبات النقل واعتبارها من الفوائد الوصفية لبرنامج الموارد البشرية، وعادة ما تفضل الإدارة عدم بذل أية جهود في تحديد قيم مالية لهذه التأخيرات.

رابعا: خدمة العملاء

نظرا لأهمية بناء وتحسين خدمة العملاء، غالبا ما يتم تسجيل العديد من المقاييس وعرضها كفوائد لبرامج الموارد البشرية، فمن الممكن أن تؤثر برامج خدمة العملاء على هذه المقاييس مباشرة.

ونظرا لصعوبة تحديد قيم مالية لهذه المقاييس، لا يتم تحويلها إلى قيم مالية وتسجل على أنها فوائد غير ملموسة.

١/٤ بيانات مسح رضاء العملاء

يعتبر هذا المسح واحدا من أكثر المقاييس أهمية حيث يوضح مدى شعور العملاء بالرضاء عن المنتجات أو الخدمات. فالقيم المحددة لهذا المسح التي يتم عرضها كبيانات مطلقة أو كأحد الفهارس، تمثل بيانات هامة لقياس نجاح برامج خدمة العملاء.

على الرغم من توافر أساليب تحويل بيانات المسح إلى قيم مالية في معظم المواقف، نادرا ما يبذل المعنيون جهدا في هذه العملية، وبالتالي يتم عرض التحسن في خدمة العملاء كفوائد غير ملموسة.

٢/٤ شكاوى العملاء

تقوم معظم المنشآت بمراقبة وتسجيل كل شكوى من شكاوى العملاء بالإضافة إلى الوقت المستهلك في معالجتها وأيضا التكلفة المصاحبة لعلاج هذه الشكوى، وأحيانا ما تقوم المنشآت بتصميم برامج لتقليل عدد هذه الشكاوى، إلا أنه لصعوبة تحديد قيمة مالية دقيقة للشكوى، عادة ما يتم التعامل مع المقياس على أنه فائدة غير ملموسة.

٣/٤ وقت الاستجابة للعميل

تمثل الاستجابة السريعة لخدمة العملاء إحدى القضايا الهامة في معظم المنشآت، لذلك، يتم تسجيل الوقت المستغرق في الاستجابة لطلب العميل أو شكواه، فأحيانا يعتبر تقليل وقت الاستجابة هدفا أساسيا لبرامج الموارد البشرية، إلا أنه لا يتم تحويله إلى قيم مالية، وبالتالي يصبح أحد الفوائد غير الملموسة.

٤/٤ الاستجابات الأخرى للعملاء

من الممكن تتبع وحصر العديد من الأنواع الأخرى للاستجابة للعملاء مثل الابتكار في الاستجابة والاستجابة لقضايا التكلفة والتسعير، وولاء العملاء والقضايا الهامة الأخرى التي يمكن أن يحددها أو يحتاجها العملاء.

إن تتبع ومراقبة هذه المتغيرات يمكن أن يمثل برهانا إضافيا عن تحقيق نتائج برامج الموارد البشرية عندما يؤثر البرنامج على متغيرات معينة. ونتيجة لصعوبة تحديد قيم مالية لهذه البنود، عادة ما يتم التعامل معها على أنها فوائد غير ملموسة.

خامسا: مقاييس فاعلية الفريق

غالبا ما يتم تتبع ومراقبة المقاييس المتنوعة التي تعكس درجة فاعلية عمل الفريق، وعلى الرغم من مخرجات الفرق وجودة عملهم غالبا ما يتم قياسه كبيانات ثابتة، ويتم تحويله إلى قيم مالية، إلا أن هناك مقاييس أخرى شخصية يتم تسجيلها بمفردها، وهي ما سنقوم بمناقشته في الصفحات التالية.

١/٥ العمل في فريق

تقوم المنشآت، أحيانا، باستقصاء أعضاء الفريق قبل وبعد البرنامج لمعرفه مدى تحسن مستوى العمل في الفريق كنتيجة للبرنامج، ونتيجة لعدم وضع قيم مالية لهذا التحسن، يتم التعامل معه على أنه فائدة غير ملموسة.

٢/٥ التعاون

غالبا ما يعتمد نجاح الفريق على روح التعاون السائدة بين أعضاء الفريق، لذلك، هناك بعض الأدوات التي تقيس مستوى هذا التعاون قبل وبعد تطبيق مفهوم الفريق. ونتيجة لصعوبة تحويل هذا المقياس إلى قيمة مالية، يتم اعتباره فائدة غير ملموسة.

٣/٥ التعارض

غالبا ما يتم قياس مستوى التعارض في المنشآت التي تعتمد على فرق العمل، لذلك فتقليل مستوى هذا التعارض قد يعكس نجاح عمل الفريق.

في معظم المواقف، يصعب تحديد قيمة مالية لتخفيض التعارض، وبالتالي يتم عرضه كفائدة غير ملموسة.

٤/٥ الحسم

تقوم الفرق باتخاذ قرارات وغالبا ما يصبح الوقت المستغرق في عملية اتخاذ القرارات من القضايا الهامة في المنشأة. ونتيجة لذلك، يتم أحيانا قياس الحسم بالنسبة لسرعة اتخاذ القرار. قد تعكس مقاييس المسح إدراك الفريق، أو في بعض المواقف قد تعكس مدى سرعة اتخاذ القرار، وهناك بعض البرامج التي تهدف إلى التأثير في عملية اتخاذ القرار إلا أن التحسينات الناتجة عادة ما يتم التعامل معها على أنها مقاييس غير ملموسة.

٥/٥ الاتصالات

هناك العديد من أدوات الاتصال التي تعكس جودة ومقدار الاتصالات التي تتم داخل الفريق، وعادة ما لا يتم تحويل التغير في مهارات الاتصال، إلى قيم مالية وبالتالى يتم التعامل معها كفائدة غير ملموسة.

الجدول رقم (٥): أمثلة من المقاييس الوصفية لفاعلية الفريق

	عدد الاستجابات	نطاق النقاط	إجمالي النقاط	متوسط النقاط	الترتيب حسب المتوسط
الرسالة/الأهداف الواضحة	٧	٤ ـ ٦	٣٤	٤,٩	٤
العمل الابتكاري	٧	٣ ـ ٧	٣٧	٥,٣	٢
التركيز على النتائج	٧	٤ ـ ٥	٣١	٤,٣	٦
توضيح الأدوار والمسئوليات	٧	٢ ـ ٦	٣٤	٤,٩	٤
التنظيم الجيد	٧	٤ ـ ٦	٣٦	٥,١	٣
البناء على نقاط قوة الفرد	٧	٥ ـ ٧	٤١	٥,٩	١
دعم القيادة	٧	٤ ـ ٦	٣٧	٥,٣	٢
تطوير وبناء مناخ الفريق	٥	٣ ـ ٥	٢١	٤,٢	٧
حل الخلافات	٦	٢ ـ ٥	٢٠	٣,٣	٩
الاتصالات المفتوحة	٧	٢ ـ ٤	٢١	٣,٠	١٠
اتخاذ القرارات الموضوعية	٧	٣ ـ ٦	٣٣	٤,٧	٥
تقييم الفاعلية الذاتية	٧	٢ ـ ٤	٢٤	٣,٤	٨

٦/٥ المقاييس الأخرى للفريق

على الرغم من شيوع المقاييس السابق ذكرها، إلا أن هناك العديد من المقاييس الأخرى التي تعكس أداء وعمل الفريق، وهو ما يتضح من الجدول رقم (٥).

إن هذه المقاييس، التي تم الحصول عليها من أحد المسوحات، توضح إمكانية التعبير عن نجاح الفريق.

اسماء الموزعين داخل مصر

م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
١	دار الفكر العربي	٦٤شارع عباس العقاد - مدينة نصر	٢٢٧٥٢٩٨٤
٢	دار طيبة	٢٣شارع الفريق محمد ابراهيم - متفرع من مكرم عبيد	٢٢٧١١١٠١
٣	دار الافق	٦شارع حسين فهمي - متفرع من محمد حسنين هيكل	٢٢٧٥٤٥٨٣
٤	كمبيوساينس	١ش عبدالحكيم الرفاعي -عباس العقاد -مدينة نصر	٢٦٧٠٢٢٦٣-٢٢٨٧٤٧١١
٥	فيرجن ميجا ستورز	ستي ستارز مول مدينه نصر	
٦	دار الكتاب الحديث	٩٤ شارع عباس العقاد- مدينة نصر	٢٢٧٥٢٩٩٠ - ٢٢٧٥٢٩٩٢
١٠	دار العلوم للنشر والتوزيع	٤٣ب شارع رمسيس- معروف وسط البلد- القاهرة	٢٥٧٦١٤٠٠-٢٥٧٩٩٩٠٧
١١	دار الشروق	١ ميدان طلعت حرب- وسط البلد	٢٣٩١٢٤٨٠
١٢	مكتبة مدبولي	٥ ميدان طلعت حرب- وسط البلد	٢٥٧٥٦٤٢١
١٣	دار حــراء	٣شارع شريف - وسط البلد	٢٣٩٢٨٩٦٣
١٤	دار الاحمدي	٤٠شارع طلعت حرب - وسط البلد	٢٥٧٤٠٥٠٣
١٥	مكتبة زهراء الشرق	١٦أ شارع محمد فريد - وسط البلد	٢٣٩٢٩١٩٢
١٦	عالم الكتب	٢٨ شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٦٤٠١
١٧	مكتبة ليلى	شارع جواد حسني من ميدان عابدين	٢٣٩٣٤٤٠٢
١٨	مكتبة الشروق الدولية	ابراج عثمان- داخل سوبر ماركت رويال هاوس مصر الجديدة- شارع البورصة متفرع من طلعت حرب وسط البلد	٢٤٥٢٦٣٤٨-٢٤٥٤٤٤٦٧- ٢٢٥٦٥٩٣٩
١٩	مكتبة شادي	٢٩شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٨٦١٨
٢٠	دار الكتب العلمية	٥٠ش الشيخ ريحان عابدين القاهرة	٢٧٩٥٤٢٢٩
٢١	مكتبة الزهراء	٥٣ميدان الفلكي - باب اللوق	٢٧٩٥١٤٥١
٢٢	دار النهضة العربية	٣٢شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	٢٣٩٢٦٩٣١
٢٣	دار افاق	٧٥شارع القصر العيني - امام دار الحكمة	٢٧٩٥٣٨١١
٢٤	مكتبه الكتب خان	(٣/١) طريق اللاسلكي المعادي الجديده	٢٥١٩٤٨٠٧
٢٥	مكتبة الأنجلو المصرية	١٦٥ شارع محمد فريد	٢٣٩١٤٣٣٧
٢٦	المنظمة العربية للتنمية	ص ب ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب -١١٧٧١مصر الجديدة القاهرة	٢٥٨٠٠٠٧٧-٢٥٨٠٠٠٧٧
٢٧	ايتراك للنشر	مطار الماظة مصر الجديدة القاهرة ش حسن كامل قرب١٢	٤١٧٢٧٤٠
٢٨	دار السحاب	شارع المدينة المنورة - النزهة الجديدة - القاهرة	٦٢٢٤٩٥٧
٢٩	مكتبة النوالي	البوستة- عمارة سنتر الاهرام - مصر الجديدة شارع٩١	٢٤١٩٥٤٦٢
٣٠	مكتبة ديوان	١٥٩شارع ٢٦ يوليو - الزمالك	٢٧٣٦٢٠٩٦
٣١	المكتبة الاكاديمية	١٢١شارع التحرير - الدقي	٣٧٤٨٥٢٨٢
٣٢	مكتبة علاء الدين	٤٢شارع صفية زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	٠٣/٤٨٧٦١٨٦
٣٣	منشأة المعارف	٤٤شارع سعد زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	٠٣/٤٨٧٣٣٠٣
٣٤	مكتبة الهاشمي	شبين الكوم مساكن التعاونيات عمارة ١١شقة ٨	٠٣/٤٨٢٢٣٦٠٥١

اسماء الموزعين خارج مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
		السعودية	
١	مكتبة العبيكان	ص. ب ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٥٤٤٢٤
٢	مكتبة جرير	ص. ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١	٠٠٩٦٦١ / ٤٦٢٦٠٠٠
٣	مكتبة المؤيد	طريق الملك فهد - مقابل جوازات الرياض	٠٠٩٦٦١ / ٤٠٢٠٣٩٦
٤	مكتبة الشقري	ص . ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢	٠٠٩٦٦١ / ٤٦١١٧١٧
٥	مكتبة كنوز المعرفة	ص . ب ٣٠٧٤٦ جدة ٢١٤٨٧	٠٠٩٦٦٢ / ٦٥١٤٢٢٢
٦	شركة قرطبة	ص . ب ٢٤٧٩٢ الرياض ١١٤٥٦	٠٠٩٦٦١ / ٤٧٩١٣٢٣
		الكويت	
٧	شركة المكتبات الكويتية	مجمع المثنى - شارع فهد السالم - الكويت	٠٠٩٦٥ / ٢٤٢٤٢٨٩
٨	مركز الراشد	مجمع العازمي - شارع تونس - حولي	٠٠٩٦٥ / ٢٦٦٦٢٠٦
٩	دار اقرا	الكويت حولي ش المثنى ص ب ١٩٣٧ حولي	٠٠٩٦٥/٩١٥٧١٧٠
١٠	دار الكتاب الحديث	شارع الهلالي ـ برج الصديق ـ الصفاة	٠٠٩٦٥ / ٢٤٦٠٦٣٤
		الامارات	
١١	مكتبه دبي للتوزيع	ص ب ١٥٢٦٠ دبي	٠٠٩٧١/٤٣٣٣٩٩٩٨
١٢	مكتبة الجامعة	أبوظبي ـ الإمارات	٠٠٩٧١/٢٦٤٢٢٥٣٠
		اليمن	
١٣	الدار العلمية للكتب الجامعية	ص . ب ١٣٥١٩ صنعاء	٠٠٩٦٧١ / ٢١٦٦٤٩
١٤	مكتبة خالد بن الوليد	الداري العربي - امام معرض القادسية	٠٠٩٦٧١ / ٢٢٤٦٩٤
		قطر	
١٥	تسجيلات الأمة	الدوحة ـ قطر	٠٩٧٤/٤٤٢٠٢٠٣- ٤٤٤٢٥٣٥
		سوريا	
١٦	دار الفكر	ص . ب ٩٦٢ دمشق	٠٠٩٦٣١١ / ٢٢١١١٦٦
		فلسطين	
١٧	مطبعة ومكتبة منصور	غزة فلسطين	٠٠٩٧٠٨ / ٢٨٢٥٦٨٨
١٨	وكالة ابو غوش	ص . ب ٦٦٩٨٨ القدس ٩١٦٦٩	٠٠٩٧٢٢ /٥٨٣١٤٠٤
		الاردن	
١٩	دار المستقبل	ص . ب ١٨٤٢٤٨ عمان ١١١١٨	٠٠٩٦٢٦ / ٤٦٥٨٢٦٣
		الجزائر	
٢٠	الدار الجزائريه	الجزائر	٠٠٢١٣/٦١٥٣٥٣
٢١	زينب طلحه	الجزائر	٢١٣٧٩٢٧٥٣٧٠
٢٢	دار الكتاب الحديث	دراربة ـ تجزئة C رقم ٣٤ ـ ص.ب: ٦١ الجزائر	٠٠٢١٣٢١ / ٣٥٤١٠٥
		ليبيا	
٢٣	مكتبة دار الشعب	مصراتة ـ شارع رمضان السويحلي	٠٠٢١٨٥/١٢٦١٧٩٦٩



المناهج التدريبية المتكاملة

هي علامة مسجلة لمركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك تضم سبعة مجالات رئيسية تعطى أكثر من ثلاثمائة موضوع تدريبي .. تركز على الجانب المهارى و التطبيقي و يكفى كل منها لتنفيذ برنامج تدريبي مدته خمسة ايام.

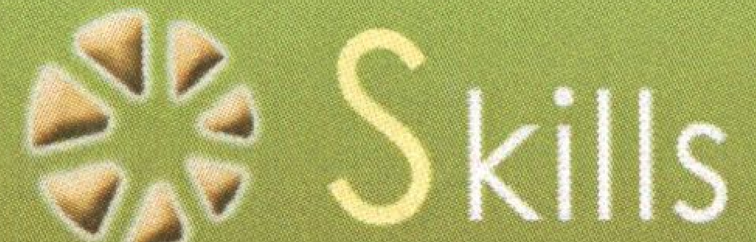
لاغني عنها للمدرب و المتدرب و اخصائى التدريب.

أختر منها ما يناسبك و ابدأ العمل و فى حوزتك خبرة تزيد عن أربعين عاما من التدريب

المستشار العلمي

د.عبدالرحمن توفيق








KNOWLEDGE

منهج أساليب الأرتقاء بالأداء البشري

قياس التكلفة والعائد على برامج التدريب





edarabook.com
pmecegypt.com

٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيزة - مصر. هاتف / فاكس : ٣٧٦١٠٣٩٨ - ٣٣٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)